

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**



**TESIS DOCTORAL**

**La cultura organizacional y la gestión *Stakeholder*. Un estudio de caso de la información institucional de El Corte Inglés**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Bárbara de Velasco Oria de Rueda**

Directora

Paloma Díaz Soloaga

**Madrid, 2015**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y  
LA GESTIÓN *STAKEHOLDER*.  
UN ESTUDIO DE CASO DE LA INFORMACIÓN  
INSTITUCIONAL DE EL CORTE INGLÉS

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Bárbara de Velasco Oria de Rueda

DIRECTORA

Paloma Díaz Soloaga

Madrid, 2015

©Bárbara de Velasco Oria de Rueda, 2015





UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y  
LA GESTIÓN *STAKEHOLDER*.  
UN ESTUDIO DE CASO DE LA INFORMACIÓN  
INSTITUCIONAL DE EL CORTE INGLÉS**

TESIS DOCTORAL

AUTORA

Bárbara de Velasco Oria de Rueda

DIRECTORA

Paloma Díaz Soloaga



*A Paloma Díaz Soloaga, maestra y amiga.*



## AGRADECIMIENTOS

A Angharad Valdivia, Directora del Departamento de Comunicación y Cine de la Universidad de Illinois en Urbana Champaign, a Antonio Argandoña, prestigioso erudito en Ética empresarial, a mis padres, hermanos, a mi abuela Margarita y a Pablo.





# CONTENIDO

<b>ABSTRACT</b> .....	15
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	19
<b>METODOLOGÍA: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	25

## PRIMER BLOQUE

<b>1. LA FINALIDAD DE LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI</b> .....	29
<b>1.1. EL DERECHO ESPAÑOL Y LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL CONCEPTO DE SOCIEDAD EMPRESARIAL</b> .....	29
<b>1.2. LA FINALIDAD DE LA SOCIEDAD</b> .....	31
<b>1.3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA</b> .....	32
1.3.1. Concepto .....	32
1.3.2. Los elementos de la estrategia corporativa según Collis y Montgomery .....	33
1.3.3. La estrategia corporativa y empresarial según Freeman .....	35
1.3.3.1. Autores afines al concepto de estrategia corporativa planteada por Freeman .....	38
<b>1.4. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	44
1.4.1. El Director general y el Gobierno corporativo.....	47
1.4.2. Las teorías económicas sobre el Gobierno corporativo .....	47
<b>1.5. LA TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL</b> .....	49
<b>1.6. LA ÉTICA EMPRESARIAL</b> .....	50
1.6.1. Concepto .....	50
1.6.2. Los orígenes de la ética empresarial .....	51
1.6.3. La ética empresarial según Freeman .....	52
1.6.4. La parábola del Sadhu: un dilema ético .....	53
<b>2. LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO PRIMACÍA DEL ACCIONISTA</b> .....	57
<b>2.1. INTRODUCCIÓN</b> .....	57
<b>2.2. EL ORIGEN DEL MODELO PRIMACÍA DEL ACCIONISTA</b> .....	58
<b>2.3. POSTULADOS</b> .....	60
<b>2.4. LA MAXIMIZACIÓN DEL VALOR PARA EL ACCIONISTA</b> .....	62
2.4.1. El precio de la acción como forma de medir el valor del accionista.....	63
2.4.2. ¿Por qué maximizar el beneficio? .....	64
<b>2.5. CONCLUSIONES</b> .....	65
<b>3. LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO PRIMACÍA <i>STAKEHOLDER</i></b> .....	67
<b>3.1. EL CONCEPTO <i>STAKEHOLDER</i></b> .....	67
<b>3.2. LA FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR EN EL ENFOQUE <i>STAKEHOLDER</i></b> .....	70

<b>3.3. EL GÉNERO <i>STAKEHOLDER</i></b>	71
<b>3.4. LA TEORÍA DE AGENCIA</b>	73
3.4.1. La aportación de Bainbridge a la teoría de agencia	76
3.4.2. La teoría de la agencia y el enfoque <i>stakeholder</i> (Hill y Jones, 1992)	77
<b>3.5. LA TEORÍA COMUNITARISTA PROPUESTA POR ETZIONI</b>	78
3.5.1. La teoría comunitarista frente a la teoría contractualista	80
<b>3.6. LA TEORÍA <i>STAKEHOLDER</i> Y EL BIEN COMÚN POR ARGANDOÑA</b>	82
<b>3.7. LA TEORÍA <i>STAKEHOLDER</i> SEGÚN R.E. FREEMAN</b>	86
3.7.1. Introducción	86
3.7.2. El autor: R. E. Freeman	89
3.7.3. La teoría <i>stakeholder</i>	89
3.7.4. El enfoque normativo, instrumental y descriptivo de la teoría <i>Stakeholder</i> (Donaldson y Preston, 1995)	95
3.7.5. Crítica de Freeman al enfoque de Donaldson y Preston	98
<b>3.8. RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA <i>STAKEHOLDER</i> Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	98
3.8.1. Aproximación histórica y conceptual a la responsabilidad social corporativa	98
3.8.2. Delimitación del concepto	100
3.8.3. Postura de Freeman sobre la responsabilidad social corporativa	101
<b>3.9. LA TEORÍA <i>STAKEHOLDER</i> Y EL CAPITALISMO</b>	103
3.9.1. Los principios del capitalismo <i>stakeholder</i>	104
<b>3.10. UN ENFOQUE ALTERNATIVO A LA VISIÓN <i>STAKEHOLDER</i>: LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (PORTER Y KRAMER, 2011)</b>	105
3.10.1. Las raíces del valor compartido	106
3.10.2. El concepto valor compartido	108
3.10.3. La creación del valor compartido	108
3.10.3.1. La reconfiguración de los productos y los mercados	109
3.10.3.2. La redefinición de la productividad en la cadena de valor	110
3.10.3.3. La creación de grupos de apoyo en el lugar de la sede social de la compañía	111
3.10.4. La creación del valor compartido en la práctica	112
3.10.5. La próxima evolución del capitalismo	113
<b>4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN <i>STAKEHOLDER</i></b>	115
<b>4.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. MARCO CONCEPTUAL</b>	115
<b>4.2. PRINCIPALES TEORÍAS Y ESCUELAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y EL ENFOQUE <i>STAKEHOLDER</i></b>	118
<b>4.3. LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	126

## SEGUNDO BLOQUE

<b>5. EL MODELO DE NEGOCIO OBJETO DE ESTUDIO: EL GRAN ALMACÉN</b>	131
<b>5.1. INTRODUCCIÓN</b>	131
5.1.1. El término de los grandes almacenes	132

<b>5.2. MARCO SOCIO-HISTÓRICO Y ECONÓMICO DE LA TIENDA POR DEPARTAMENTOS.....</b>	<b>136</b>
5.2.1. El primer gran almacén .....	137
5.2.2. El impacto económico del gran almacén.....	139
5.2.3. La ubicación estratégica de los grandes almacenes .....	140
5.2.4. Las consecuencias sociales.....	143
<b>5.3. EVOLUCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DEL GRAN ALMACÉN.....</b>	<b>143</b>
5.3.1. La época dorada: su desarrollo desde 1880 hasta la Primera Guerra Mundial (1914).....	144
5.3.2. La evolución de la tienda por departamentos. El ocaso del gran almacén.....	146
5.3.3. Período 1950-hasta nuestros días .....	151
5.3.4. El futuro de los grandes almacenes .....	153
5.3.5. El largo viaje de los grandes almacenes españoles .....	154
5.3.6. Situación actual de los grandes almacenes.....	157
<b>6. EL MODELO ÚNICO ESPAÑOL DE GRAN ALMACÉN: EL CORTE INGLÉS.....</b>	<b>167</b>
6.1. BIOGRAFÍA DEL GIGANTE COMERCIAL EN ESPAÑA .....	167
6.2. LAS CUENTAS PÚBLICAS DEL EJERCICIO 2012 .....	175
6.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. DEPARTAMENTOS Y FUNCIONES .....	177
6.4. EL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN .....	179
6.5. CONCLUSIÓN SOBRE LOS GRANDES ALMACENES Y EL CORTE INGLÉS....	181
<b>TERCER BLOQUE</b>	
<b>7. ESTUDIO DE CASO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EL CORTE INGLÉS....</b>	<b>183</b>
7.1. METODOLOGÍA EN LA INVESTIGACIÓN DE SU CULTURA Y GESTIÓN .....	183
7.2. EL MODELO DE GESTIÓN DE EL CORTE INGLÉS Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL. EXPOSICIÓN DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS AÑOS 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 .....	185
7.2.1. Introducción .....	185
7.2.2. Análisis de la información institucional.....	187
7.2.3. Conclusiones .....	201
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>205</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXO 1. Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional.....</b>	<b>225</b>
<b>ANEXO 2. Modelo de cuestionario utilizado .....</b>	<b>227</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....</b>	<b>237</b>
Gráficos .....	237
Tablas .....	237



## ABSTRACT

From this starting point we can infer this research paper, titled *the organizational culture and the stakeholder management. A case study about the institutional information of El Corte Inglés*, will deal with the main postulates of the two traditionally conflicting doctrinal currents which have addressed the decision making process within the framework of corporate organization and governance, that is, the shareholder supremacy and the stakeholder theory.

To address the study of both currents it is necessary to remember that the role of the companies in the society has notably changed throughout the history. We have gone from the small union companies in the Middle Ages to the large conglomerates of globalization. The situation takes his starting point in the economic transformation consisting of going from an atomized capitalism (comprising small companies) to a molecular capitalism (comprising large companies and multinationals). In addition, even though technically monopolies are not frequent in a capitalist economy and they are carefully monitored by the different organisms that ensure the free competition, it is true that markets are dominated by a small number of large producers.

For its part, El Corte Inglés, the object of study in this research paper, is one of the big holdings that operate in Spain. It is included in the percentage of companies that dominate the economy, despite constituting a small part of the total business activity (0.22 per cent in Spain).

The communication processes in companies are a reflection of the business activity model established by the company, which means that at the same time, they are a reflection of the regulatory framework from which the minimum standards for good functioning of the company are established. For example, the Spanish Corporate Enterprises Act (from now on CEA) stipulates in Article 11bis the obligatory nature of listed companies to have a website. But this requirement is one of the many included in the new CEA reform. This reform, which was founded with the aim of including a series of modifications to reduce business costs and other purely legal and economic problems, means transposing the Directive 2007/36/CE to the Spanish legal system and has important consequences for the field of business communication.

This is a reform that reflects the Spanish legislator interest for the companies to be transparent regardless of the type chosen: Public Limited Company, Limited Liability Company, Partnership Limited by Shares, etc. And for a company to be transparent, it needs to communicate effectively. This reform presents substantial changes in the way the company communicates with its shareholders and employees. And this does not only occur in Spain, but also in other countries. Erickson, Weber and Segovia explain how the legislative reforms in the United States –for example the Sarbanes-Oxley Act– insist on the importance of the companies to have a transparent and timely business communication.

It is in this framework that fit the Corporate Governance Code. Pérez Carrillo, a professor in the Universidad de Santiago de Compostela, explains that “the Good Governance Codes are based on a line of doctrinal wilfulness, and with time and the course of generations, they are transformed into the “obey or explain” formula, in a sense that the companies –mainly the listed ones– are obliged to report periodically to the market about the Corporate Governance Code they are following or as an alternative, to explain why any of its provisions is not obeyed”. The author notes that this “positivization line” is the start of what will be developed afterwards.

Thus, the legal obligations and control structures imposed or approved by the Company Law set the criteria from which companies exercise the power of social decision making. But despite the regulatory framework that sets the legal minimum to be obeyed by companies about their financial performance, and that directly affects business communication, companies operate within a wide range of action. And it is at this point that the two traditionally conflicting positions –the stakeholder theory and shareholder primacy– that have have been discussed by the multidisciplinary doctrine come into play.

The thesis, essentially theoretical, is divided in three main blocks. The first part of the research examines all the literature concerning the traditional contrast between the economic and legal principles supporting the shareholder primacy against the stakeholder theory. Both theories, developed by Economy, Law, Ethic, and Organizational Behavior Sciences, aim to establish the object of the company, that is, determine who should be benefited by the managers — which are those in control of the companies— in the framework of their duties.

The objective of this research project is to translate and study the original texts with no presence in the Spanish sources, which are the key for understanding and identifying the initial reasons that nurture these ideas. For this purpose it was made a five-month research stay at the University of Illinois at Urbana-Champaign, which holds a public library with one of the world's biggest academic collections.

It also identifies the area where the texts have their origin, that is, the strategy and the business management. This block comes as essential since the rest of the approaches of the thesis revolve around it.

In the attempt of exposing both theories, it is not intended to exhaust the approaches offering encyclopedic knowledge inasmuch as, apart from exceeding the claims and opportunity of this project, it would result incomplete due to the plurality of sources that could have been chosen. This study defends the most significant and interesting positions for the research. It reflects the status of the issue of this topic.

It presents the concepts, ideas, and fields that are related to and influence the stakeholder or shareholder management, which are: the purpose of the company, the company strategy, the corporate governance, the decision making, and the business Ethics.

It is configured to provide communication theorists —and experts in other fields— with the necessary sources, means and tools for future researches. This is a generic concept study, however essential, not only to identify the main economic and social agents forming the internal communication within the company, but to determine the hypothesis posed by this thesis.

The second part of the first block connects the stakeholder and shareholder approach to the social responsibility. It clarifies the similarities and differences between the different approaches and the social responsibility.

To conclude it is exposed the concept of organizational culture together with the main currents that have developed it, including in each of them the common points and differences with the stakeholder approach. It aims to link this field with the initial theorist approaches about the different methods of decision making and business management.

It is noteworthy that although this study is born and puts the emphasis from the field of communication and public relations, it tends to be interdisciplinary for several reasons:

Firstly because there have been some insightful and scholarly contributions from academics and professionals from several disciplines

Secondly, because this subject of debate not only affects the public relations field, but also plays a critical role in the society as a whole.

Among others, could be highlighted Law, Finances, Economics, Ethics, and the Organizational Behavior.

Thirdly, it is impossible to deal with the big issues affecting a company without taking into account those same issues posed from the point of view of other disciplines.

Meanwhile, the second block focuses on the characteristics of the business model to be studied.

It presents the origin of the department stores, its development and its most identifying features that characterized this kind of companies' behavior in the economy and society as a whole.

*El Corte Inglés* has been selected for this research because it is a Spanish company —originally a family company— that is part of the collective imagination of our society. And above all, it serves to see the applicable theory to a particular case and see the influence of a current business and communicative

thought in a large company made real. The study of *El Corte Inglés* has been conducted not only by the bibliographical sources but also by interviewing part of the company personnel, in particular the head of Communications and External Relations of *El Corte Inglés*.

Finally, *the third block* connects the stakeholder or shareholder management study with the organizational culture. In particular, it observes the relation of the first one with the second one. With the purpose of studying both disciplines and their relation we resort to a qualitative analysis of the corporate information of *El Corte Inglés*, as well as to the technique of in-depth interview with the company personnel representing the institutional voice. Based on the information obtained it can be analyzed which culture elements match with the stakeholder approach. The purpose of this is to determine if the culture of an organization —identified after Cameron and Quinn's classification— implies a form of business management, and therefore, if from it we can know if we are dealing with a shareholder or stakeholder strategy. The affirmative answer to this question has already been reinforced by an important sector of the doctrine, arguing that culture is a key factor for business success.

We conclude this way in the research project that *El Corte Inglés* business model is stakeholder for the following reasons:

1. Administrators are intended to manage and balance the needs and interests of their pressure groups, satisfying them evenly. Thus, during their management, they keep in mind the three elements Freeman formulated to settle the deficiencies in the shareholder management: they create value in a changing environment in a unit and jointly way with their stakeholders, they do not separate Ethics and business, and they take into account their stakeholders when making decisions. And this idea is reflected at the beginning of all Corporate Social Responsibility Reports, since they indicate that the operation of *El Corte Inglés* is supported on a series of ethical and responsible principles, that combine customer commitment, respect for employees and linkage with society; and above all, they maintain that they are integrated into its business model in its management strategy and daily activity of the company.
2. Every pressure group reflected by *El Corte Inglés* is necessary for the business subsistence as we know it. In such way the first definition of the stakeholder concept could be applied: "those groups without whose support the company would cease to exist."
3. Building partnerships between different stakeholders whose interests converge with those of the company so that each of them is not considered as a mean to achieve an end but an end in itself. In this study we observe the different alliances *El Corte Inglés* keeps with its suppliers and society as a whole. It should be noted that all suppliers *El Corte Inglés* Group must accept and adhere to the principles of ethical commitment which include compliance with the Code of Conduct BSCI (Business Social Compliance Initiative), non-profit association based in Brussels, which owns the *El Corte Inglés* Group since March 2008. This Code draws on the fundamental conventions of the International Labour Organisation (ILO) which ensures human and trade union rights, freedom of association or no child labor or forced labor, among others.
4. From the stakeholder perspective, according to Freeman, managers also consider internal and external changes experienced by the company being those internal changes the ones affecting the primary or definitive stakeholders such as employees, shareholders or suppliers; against external influencing new pressure groups such as the media, distribution associations or employee representatives. In a way that it not only leaves behind the entrepreneurial vision of production that only took into account customers and suppliers but also goes beyond the kind of management vision that includes only a limited set of pressure groups. In addition to workers, suppliers and customers, *El Corte Inglés* also identifies as stakeholders the environment and the society. In the latter stakeholder other groups such as trade unions, competitors, governments, the media or business partners are included.
5. And from the vision that Freeman brought, administrators actively integrated three elementary functions into their business management to satisfy the interests of their stakeholders: identifying them, finding out what they want and trying to find out how to get it.



Furthermore we can conclude that the organizational culture of *El Corte Inglés* fits into adhocratic and hierarchical culture forms. We can observe that the Group is aware of an existing organizational culture, not only through the texts where there are repeated references to it, but also by all the measures undertaken. Based on this information and noting that *El Corte Inglés* conducts a stakeholder management and has an essentially adhocratic culture, although hierarchical in some elements, we can conclude that both are compatible.

# INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las nuevas tecnologías, y en concreto de una poderosísima herramienta como es Internet, ha desatado una ola de grandes transformaciones sociales, económicas, culturales y políticas. En el campo de las ciencias de la comunicación seguimos experimentando lo que ya fue acuñado en la década de los años cincuenta como una *revolución de la comunicación*<sup>1</sup>, y como recoge Harold Innis «cada mass media tiende a crear un peligroso monopolio de conocimiento»<sup>2</sup>.

La difusión de la televisión en este mismo período estimuló el nacimiento de las teorías interdisciplinarias de los medios<sup>3</sup>. Se llevaron a cabo numerosos estudios en la ciencias económicas, en la literatura, el arte, las ciencias políticas, la psicología y la antropología, y comenzaron a crearse los primeros departamentos corporativos en las empresas.

Es evidente por tanto que para abordar cualquier aspecto de las ciencias comunicativas, en primer lugar hay que enfrentarse al contexto histórico e interdisciplinar en el que tiene lugar ese nuevo planteamiento, teoría o hipótesis. Por este motivo, esta tesis se ha elaborado tomando como base los documentos históricos más relevantes que afectan a nuestro objeto de estudio, y sobre todo, tomando como premisa que las estrategias, tácticas y procesos necesitan ser estudiadas junto y en consonancia al contexto en el que operan<sup>4</sup>.

Por último, conviene apreciar que el fenómeno actual no se refiere tanto al hecho tecnológico en sí mismo sino a la velocidad de su evolución y de su impacto económico y empresarial. Y esto se demuestra en el hecho de que todos los ámbitos de la actividad humana se ven afectados por una carrera en incrementar la cantidad y la calidad de tecnología que puede ser aplicada. Prueba de ello es que la proporción de hogares de la Unión Europea con acceso a Internet ha aumentado 24 puntos porcentuales desde 2006 a 2011, situándose en ese año en el 73 por ciento<sup>5</sup>.

Sin embargo, el mayor impacto en la empresa de esta transformación no ha venido de las tecnologías que han afectado a los métodos de producción sino de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Drucker ya explicaba en 1988 «hasta ahora se utiliza la tecnología para hacer más rápido lo mismo de siempre: tomar datos. Tan pronto como una empresa dé los primeros pasos tentativos desde los datos hasta la información, sus procesos de decisión, estructura de gestión e incluso el modo en que se hace el trabajo, empezarán a transformarse»<sup>6</sup>. Con esta afirmación Drucker anticipó muchos de los progresos en la productividad y en la mejora de las empresas.

El análisis de la cultura organizacional en las empresas exige detenerse en los mecanismos que configuran el proceso de adopción de decisiones, y correlativamente, en las argumentaciones teóricas que los justifican. Desde este punto de partida se infiere que este trabajo de investigación va a desarrollar los principales postulados de las dos corrientes doctrinales tradicionalmente contrapuestas

<sup>1</sup> BRIGGS, A. y BURKE, P. *A social history of the media: from Gutenberg to the Internet*. 3ª edición. Cambridge, UK: Polity, 2009.

<sup>2</sup> En 1994, Harold Innis sostenía que uno de los requisitos esenciales de la libertad era la división de poder. En concreto, afirmaba que «si la calidad de la sociedad descansa sobre las decisiones del gobierno, y si el gobierno refleja la opinión popular, y si la opinión popular refleja el contenido de los medios de comunicación, entonces se ha establecido un peligroso monopolio de conocimiento». Buxton, W. y Acland, C.R. *Harold Innis in the new century: reflections and refractions*. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1999.

<sup>3</sup> BRIGGS, A y BURKE, P. *A social history of the media: from Gutenberg to the Internet*. 3ª edición. Cambridge, UK: Polity, 2009.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> 17 de mayo día de Internet. España y las TIC en la Unión Europea [en línea]. *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*. 5, 2012 [consulta: 26-06-2014]. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259937898780&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259937898780&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout).

<sup>6</sup> DRUCKER, P. The coming of the new organization. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1988, Volumen 66, Número 1, pp. 45-53.

que en el marco de la organización empresarial y del gobierno corporativo han abordado el proceso de la toma de decisiones, esto es, la supremacía del accionista y la teoría *stakeholder*.

Para afrontar el estudio de ambas corrientes, conviene recordar que el papel de las empresas en la sociedad ha cambiado notablemente a lo largo de historia. Hemos pasado de las pequeñas empresas gremiales de la Edad Media a los grandes conglomerados de la globalización. La situación toma su punto de partida en una transformación económica consistente en el paso de un capitalismo atomizado (constituido por pequeñas empresas) a un capitalismo molecular (constituido por grandes empresas y multinacionales)<sup>7</sup>. Además, aunque técnicamente los monopolios no son frecuentes en la economía capitalista y son escrupulosamente observados por los diferentes organismos que velan por la libre competencia, sí que es cierto que los mercados se encuentran dominados por un pequeño número de grandes productores<sup>8</sup>.

Por su parte, El Corte Inglés, la compañía que va a ser objeto de estudio en este trabajo de investigación, es uno de los grandes holdings que opera en España. Integra ese porcentaje de empresas, que aún constituyendo una pequeña proporción del total de toda la actividad empresarial (en España un 0,22 por ciento)<sup>9</sup>, dominan la economía.

Esta realidad económica confirma las tesis de Devine que sostiene que «en la actualidad una importante proporción de la actividad empresarial en las economías capitalistas está concentrada en un pequeño número de gigantes empresariales»<sup>10</sup>.

Pues bien, los procesos de comunicación en las empresas son un reflejo del modelo de actividad empresarial fijado por la compañía, lo que significa, que al mismo tiempo, son un reflejo del marco normativo a partir del cual se establecen las normas mínimas de funcionamiento de las empresas. Por ejemplo, la Ley Española de Sociedades de Capital (en adelante LSC) en su art. 11 bis establece la obligatoriedad a las sociedades cotizadas de disponer de una página web<sup>11</sup>. Pero esta disposición es una de las muchas innovaciones que se han incluido en la nueva reforma de LSC. Esta reforma, que nace con el objeto de incluir una serie de modificaciones para reducir los costes de las empresas y otros problemas puramente legales y económicos, supone una trasposición de la Directiva 2007/36/CE<sup>12</sup> a nuestro ordenamiento jurídico y tiene importantes consecuencias en el campo de la comunicación empresarial.

Se trata de una reforma que refleja el interés del legislador español en que las sociedades, cualquiera que sea el tipo elegido (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad comanditaria por acciones, etc.) sean transparentes<sup>13</sup>. Y para que una empresa sea transparente tiene que comunicar eficazmente. Esta reforma presenta cambios sustanciales en la forma en que la compañía se comunica con sus accionistas y trabajadores<sup>14</sup>. Y esto no ocurre solamente en España sino también en otros países. Erickson, Weber y Segovia explican como las reformas legislativas en Estados Unidos, como la

<sup>7</sup> HANNAH, L. *The rise of the corporate economy*. 2 edición. Londres: Methuen, 1976.

<sup>8</sup> PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.

<sup>9</sup> El Directorio Central de Empresas (DIRCE) señala que a 1 de enero del año 2012 había en España 3.195.210 empresas, de las cuales 3.191.416 (99,88%) eran PYME (entre 0 y 249 asalariados). Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Publicaciones: [en línea] retrato PYME 2013 <[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2013.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf)> [Consulta: 28 de agosto de 2013].

<sup>10</sup> DEVINE, P.J, et al. *An introduction to industrial economics*. 2ª edición. London: Allen & Unwin, 1983.

<sup>11</sup> España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio de 2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado. 3 de julio de 2010. Núm. 161, p. 58472-58594.

<sup>12</sup> Unión Europea. Directiva 2007/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio de 2007, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas. Diario Oficial de la Unión Europea. Núm. 184, de 14 de julio de 2007, p. 17-24.

<sup>13</sup> Aunque ya en 2003 se aprobó la famosa Ley de Transparencia con el objeto de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. España. Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. Boletín Oficial del Estado. 18 de julio de 2003, núm. 171, p. 28046-28052.

<sup>14</sup> Véase otra novedad en materia de convocatoria de juntas es que las sociedades anónimas no cotizadas (a excepción de las que tengan acciones al portador) que podrán prever en sus estatutos sociales que la junta se convoque mediante comunicación individual a los accionistas, sin necesidad de publicar anuncios.

Ley Sarbanes-Oxley<sup>15</sup>, enfatizan la importancia en que las compañías cuenten con una comunicación empresarial oportuna y transparente<sup>16</sup>. De esta forma, Parkinson advierte que en una creciente internacionalización de la economía, los gobiernos deben ser sensibles a cómo sus normas son percibidas por los intereses empresariales, puesto que una reacción adversa puede llevar a una rápida y masiva salida de capitales y a una consecuente desestabilización de la economía, asimismo como una buena capacidad productiva tiene reflejo en el empleo y crecimiento<sup>17</sup>.

Es en este marco donde encajan los Códigos de Gobierno corporativo. Pérez Carrillo, profesora de empresa en la Universidad de Santiago de Compostela, explica que «los Códigos o recomendaciones de Buen Gobierno parten de una línea de voluntariedad doctrinal, que con el tiempo y transcurso de las generaciones, se transforman en la fórmula de “cumple o explica” en el sentido de que se obliga a las compañías (fundamentalmente las cotizadas) a que informen periódicamente al mercado sobre qué Código de Gobierno corporativo siguen, o como alternativa, a que expliquen por qué alguna de sus disposiciones no se cumple»<sup>18</sup>. La autora advierte que esta «línea de positivización» es el comienzo de lo que se desarrollará posteriormente.

De esta forma, las obligaciones legales y las estructuras de control impuestas o aprobadas por el Derecho de sociedades configuran los criterios a partir de los cuales las empresas ejercen el poder de toma de decisiones sociales. Pero a pesar de ese marco normativo que fijan los mínimos legales que deben cumplir las empresas a propósito de su ejecución financiera, y que afecta directamente a la comunicación empresarial, las compañías operan dentro de un amplio margen de actuación. Y es en este punto donde entran en juego las dos posturas que tradicionalmente han estado enfrentadas y que han sido comentadas por parte de la doctrina multidisciplinar, esto es, la teoría *stakeholder* y la primacía *shareholder*.

¿Cuál es el objetivo de una empresa? Tradicionalmente la doctrina económica ha sostenido que la mayoría de las sociedades son entes con ánimo de lucro y que nacen para conseguir el mayor número de beneficios para sus accionistas a través de la maximización de la riqueza. De esta forma los trabajadores y los administradores deben dirigir todos sus esfuerzos en alcanzar este objetivo<sup>19</sup>.

El capitalismo, y ahora el capitalismo a gran escala es el sistema más eficiente para la creación de riqueza<sup>20</sup>. De acuerdo con la teoría económica, las compañías contribuyen a la maximización del total de la riqueza de la sociedad cuando buscan maximizar sus propios beneficios<sup>21</sup>. Así lo sostiene Parkinson quien asegura que el interés social de las compañías debe ser maximizar sus propios beneficios, y que además, para garantizar el cumplimiento de ese objetivo, el Derecho de sociedades debe ser configurado atendiendo a ese interés social que constituye el fin de la empresa.

La maximización del beneficio de la empresas individualmente encuentra su justificación en el hecho de que si se maximiza la riqueza propia de una empresa se contribuye a que se maximice la riqueza en el conjunto de la sociedad<sup>22</sup>. También comparten esta idea una parte importante de la doctrina. Por ejemplo, Isenberg afirma que el emprendimiento está estrechamente ligado a la creación de puestos de

<sup>15</sup> Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002 (Sarbanes-Oxley o SOX).

<sup>16</sup> ERICKSON, S.L., WEBER, M y SEGOVIA, J. Using Communications Theory to analyze corporate reporting strategies. En: *Journal of Business Communication*. Association for Business Communication, 2011, Volumen 48, Número 2, pp. 207-223.

<sup>17</sup> PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.

<sup>18</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>19</sup> Es necesario apreciar la diferencia conceptual entre el objeto y el fin social. Mientras que el objeto social es la actividad en sí misma que realiza la empresa, es decir, a lo que se dedica como puede ser una actividad inmobiliaria, bancaria, pesquera, etc.; el fin social se caracteriza fundamentalmente por ser lucrativo y no lucrativo. Ahora bien, hay actividades que predeterminan el fin, como por ejemplo, una actividad bancaria que siempre será lucrativa. Y distinto del objeto social son los actos necesarios para la realización del objeto social. Por ejemplo, en una actividad bancaria, está claro que el contrato de depósito y el contrato de préstamo son actos meramente necesarios para la realización del objeto social. Depósito porque a través de él, el banco recibe dinero y el préstamo porque a través de él, se da dinero y esa es la esencia del negocio bancario.

<sup>20</sup> BERGER, P.L. *The capitalist revolution*. New York: Basic Books, 1986.

<sup>21</sup> PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

trabajo, del crecimiento del PIB y a los incrementos de la productividad a largo plazo<sup>23</sup>. Evidentemente la maximización del beneficio por parte de las empresas queda limitada por la ley<sup>24</sup>, lo que significa que la actividad legislativa es clave para el desarrollo económico de un país<sup>25</sup>.

En 1970, Milton Friedman, premio Nobel de Economía, ya preconizaba y defendía esta idea en un ensayo en el *New York Times* explicando que «la Responsabilidad Social de las empresas sirve para aumentar sus beneficios»<sup>26</sup>.

Pero esta concepción sobre la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) que marcó un antes y un después en los límites configuradores de este concepto, ha sido poco a poco dismantelada por economistas referentes de numerosas escuelas de negocios. Como es el caso de Porter, profesor en la Universidad de Harvard, quien en uno de sus últimos artículos *Creating Shared Value* —que más adelante se estudiará en detalle— ataca esta forma de entender la RSC explicando que «la mayoría de las empresas permanecen atrapadas en la mentalidad de la responsabilidad social corporativa en la cual los temas sociales constituyen asuntos periféricos y no capitales»<sup>27</sup>.

Otro ejemplo es Joel Bakan<sup>28</sup> quien publicó «el capitalismo caníbal. La corporación: la búsqueda patológica de dinero y poder», un libro acompañado de un documental premiado con el mismo nombre, que explicaba que las corporaciones están realmente dedicados a maximizar la riqueza de los accionistas, sin tener en cuenta la ley, la ética o los intereses de la sociedad. Por lo tanto, como argumenta el autor «la empresa es una institución patológica, poseedora de un gran poder que ejerce sobre la sociedad y la gente, lo que la hace muy peligrosa».

En este punto conviene apreciar que la idea de que las empresas nacen solo con el objeto de hacer dinero para los accionistas pocas veces se ha puesto en duda. Y este debate, fuera de las publicaciones doctrinales y académicas ha atraído siempre muy poco la atención. Algunos autores se atreven a afirmar que la culpa de este estado de cosas recae sobre una decisión judicial de la Corte Suprema Michigan de 1919 en el asunto «Dodge vs. Ford Motor Company» que determinó que «los administradores deben trabajar en beneficio de los accionistas»<sup>29</sup>.

La empresa tal y como la entendemos en la actualidad está presente desde hace ciento cincuenta años, pero en la actualidad el escenario de la empresa es distinto. Nos movemos en el marco de la internacionalización de los mercados. La globalización incrementa la velocidad del cambio: cada vez hay más competencia en lugares distintos. Atravesamos una época donde hay una economía global intensamente competitiva que premia la innovación, la cual a su vez está estrechamente ligada a la creatividad humana, la motivación y la colaboración<sup>30</sup>. Del mismo modo, las empresas, para lograr la legitimidad y aprobación pública de sus actuaciones empresariales están alineando los objetivos corporativos con los valores sociales<sup>31</sup>. Es decir, las organizaciones están avanzando hacia una actividad empresarial sostenible. Los gobiernos de las empresas cuando marcan el rumbo de las compañías consideran el mayor número de agentes que integran su entorno y que se verán directa o indirectamente afectados por sus decisiones.

<sup>23</sup> ISENBERG, D.J. How to start an entrepreneurial revolution. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2010, Volumen 88, Número 6, pp. 40-50.

<sup>24</sup> PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.

<sup>25</sup> Isenberg sostiene que países como Ruanda, Israel, Chile o Islandia son tierras fértiles para el emprendimiento y la creación de empresas gracias a los esfuerzos de sus gobierno. Véase: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2010, Volumen 88, Número 6, pp. 40-50.

<sup>26</sup> PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.

<sup>27</sup> PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. Creating shared value. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2011, Volumen 89, Número 1/2, pp. 62-77.

<sup>28</sup> BAKAN, J. *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press, 2004.

<sup>29</sup> KEAY, A. *The corporate objective. corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>30</sup> KANTER, R.M. How great companies think differently. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2011, Volumen 89, Número 11, pp. 66-78.

<sup>31</sup> *Ibíd.*



Por lo tanto, hemos abandonado el escenario económico de los años noventa que fue un período excepcional para la rentabilidad corporativa y de los accionistas donde había bajos tipos de interés, inflación controlada, consumidores optimistas, desregulaciones y privatizaciones, y sobre todo, una rentabilidad basada en la creencia de maximización del accionista. Y poco a poco y confrontando la última crisis financiera internacional ya iniciada en 2007, las compañías están volviendo a los fundamentos, a la idea primigenia de las sociedades, a su sentido último. Como advierte Grant «se deben evitar las modas directivas, así como hacer lo mismo que los demás, a favor de estrategias únicas y específicas que exploten ventajas idiosincrásicas<sup>32</sup>».

Por ejemplo, Monks experto en gobierno corporativo y fundador de *Institutional Shareholder Services* (1985) ya decía en 2002: «los directivos deben dirigir sus compañías para construir valor para los accionistas y no preocuparse sobre el precio de las acciones de hoy. Las empresas deben influir también en los asuntos sociales y ambientales de sus accionistas a largo plazo»<sup>33</sup>.

Estamos experimentando una gran transformación económica y social, y sobre todo, se está gestando una nueva configuración del gobierno de las empresa y de concebir la economía, donde la maximización del beneficio como único objetivo empresarial es cuestionado, entre otras razones, porque debido a esta visión miope y cortoplacista vivimos una de las peores crisis económicas desde la Gran Depresión<sup>34</sup>. En esta línea y como destaca la reciente tesis de Escudero Poblete «la regla de la preeminencia de los accionistas no solo está demostrando ser perjudicial para la supervivencia de las propias empresas y para el funcionamiento del sistema económico, sino también para la viabilidad ética de la sociedad, y con ello, en último término, para la felicidad de las personas».

Esta idea es la que está cada vez más ampliamente defendida por una parte importante de la doctrina a través de diferentes teorías y corrientes. Así por ejemplo Kanter a través de la óptica de la lógica institucional apunta que «solo si los empresarios piensan en sí mismos como constructores de instituciones sociales pueden dominar los cambios y los retos de la actualidad. Creo que la lógica institucional debería tomar su lugar entre la lógica económica o financiera como un principio guía en la investigación, en el análisis, en la educación, en las normas y en la toma de decisiones de los administradores».

Esta autora, como otros, defiende que a través de la aplicación de seis elementos por parte de las compañías se puede lograr el éxito económico en la actualidad<sup>35</sup>. Pero no solo la doctrina defiende esta tesis sino que voces muy influyentes procedentes directamente de la práctica empresarial animan a un cambio en la dirección empresarial que sea más consciente de su entorno. Mackey, confudador y actual CEO de Whole Food Market, y uno de los empresarios más influyentes en Estados Unidos, sostiene que las empresas no pueden centrarse solo en maximizar el beneficio de los accionistas sino que deliberadamente deben perseguir otros impactos positivos que tienen sus buenas actividades empresariales sobre sus *stakeholder*. Este empresario habla de un «capitalismo consciente» donde las compañías no deben obviar las interdependencias que nacen con otros *stakeholders* fruto de su actividad empresarial y deben abandonar la visión estrecha que ignora el impacto que se ejerce sobre éstos.

Por su parte, en una entrevista en Fortune<sup>36</sup> a Novogratz, uno de los principales gestores del fondo de inversión Fortress Investmen Group decía abiertamente que «necesitamos un cambio de la manera de pensar en las empresas norteamericanas. La globalización junto con la amenaza de que los chinos “se

<sup>32</sup> GRANT, M.R. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. [Traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro]. Madrid: Civitas, 2008.

<sup>33</sup> GUNTER, M. (2002). Investors of the World, Unite!. It's Up to Institutional Owners to Fix Corporate America, Says the Dean of Shareholder Activists. En: Fortune Magazine. [En línea]. [Consulta: 25-08-2013]. Disponible en: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2002/06/24/325201/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/06/24/325201/)

<sup>34</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>35</sup> La seis facetas que sustentan la lógica institucional y que afectan directamente al liderazgo y el comportamiento empresarial son: un fin común, una visión a largo plazo, compromiso emocional, la construcción de la comunidad, la innovación y la autoorganización. KANTER, R.M. How great companies think differently. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2011, Volumen 89, Número 11, pp. 66-78.

<sup>36</sup> LAUGHLIN, L.S. (2013). A billionaire's solution to income disparity. En: *Fortune* [en línea]. [Consulta: 27 de septiembre de 2013]. <http://fortune.com/2013/09/27/a-billionaires-solution-to-income-disparity/>.

coman nuestra merienda” se ha convertido en la principal razón que ha llevado a que el valor del accionista actúe como principio y final del funcionamiento de las empresas. Y esta lógica de pensamiento es la que tienen la mayoría de los administradores en Estados Unidos. Por lo tanto, necesitamos un cambio de comportamiento organizacional donde los líderes empresariales miren de forma equilibrada hacia los accionistas, los clientes y los empleados. Supongo que se trata de una revolución moral».

Pues bien, esta «revolución moral» de la que habla Novogratz es un síntoma más de que el mensaje de la teoría *stakeholder* no solo está calando en la doctrina económica y social, sino que además está tomando fuerza en las cotas más altas de los negocios y las finanzas.

Incluso, economistas no occidentales como Ghosal, Bartleet y Moran abogan por la compatibilidad entre los intereses de las empresas y los intereses de la sociedad e insisten en que el objetivo de creación de valor va más allá del valor del accionista.

En suma, hay una corriente generalizada entre la comunidad económica influyente y mundial desde finales del siglo XX, y que se ha intensificado con los acontecimientos del período 2001-2004, y más aún con los acontecimientos fruto de la reciente crisis iniciada en 2007 que contribuyen a validar estas ideas y a desacreditar la doctrina de la maximización de valor para el accionista que estuvo en auge la mayor parte de los noventa.

Como recuerda Grant son las compañías referentes y defensoras de las tesis económicas más liberales durante los años noventa —Enron, Worldcom, Tyco International, Vivendi y Marconi— las que tuvieron las pérdidas más espectaculares con la década siguiente. Hoy son equiparables por las quiebras de grandes bancos de inversión como Lehman Brothers, Merrill Lynch o Morgan Stanley.

Por otro lado, conviene añadir que las decisiones que toma el gobierno corporativo de las empresas (ya sea dirigido por los accionistas o por la junta directiva) acarrearán importantes consecuencias sociales, es decir, «las decisiones privadas tienen resultados públicos»<sup>37</sup>. Dada la trascendencia pública de las decisiones privadas de las empresas, los directivos deben considerar —como parte de su estrategia empresarial— en el momento en el que las empresas se fijan los objetivos para la consecución de los beneficios, una serie de variables como son la rentabilidad, los beneficios de las acciones, la valoración del cliente o la consecución del objetivo social; y todo ello, entendiendo que los Consejos de Administración deben tener un compromiso firme con el conjunto de la sociedad.

Asimismo, Keay —profesor de Derecho mercantil y societario en la Universidad de Leeds— apunta que las empresas además de tener en cuenta esos factores, deben configurar, entre otros, el tipo de Gobierno corporativo que se va a enfrentar a esos objetivos así como la relación de responsabilidades que encarnarán los directivos al frente del mismo, es decir, los administradores de la sociedad<sup>38</sup>.

Con todo, las compañías no tienen un poder absoluto sino que tienen una serie de limitaciones procedentes de los gobiernos, los sindicatos, los clientes, otras compañías y de las presiones de la sociedad<sup>39</sup>. Estas limitaciones restringen y dan forma al poder corporativo, y el criterio en el que se basan, aunque es variable, es real<sup>40</sup>. El poder corporativo desde el punto de vista legal es la capacidad discrecional que tienen las empresas para determinar qué producir, en qué cantidad y a qué precio. Por otro lado, la conclusión que sostiene Parkinson es que el control sobre esos elementos no queda fijado absolutamente por el mercado sino que está dividido entre las empresas y el mercado de una forma compleja e incierta<sup>41</sup>.

Al margen de las autoridades responsables de la situación y de la configuración económica actual, lo que sí que es cierto, es que en los últimos años del siglo XX y principios de este nuevo estamos asistiendo a la génesis de planteamientos que cuestionan el enfoque del capitalismo utilitarista, y una de estas corrientes críticas y que se va consolidando poco a poco es la teoría *stakeholder*.

<sup>37</sup> NADER, R. y GREEN, M. *Corporate power in America*. New York: Grossman Publishers, 1973.

<sup>38</sup> KEAY, A. *The corporate objective*. Corporations, globalisation and the law. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>39</sup> PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

## METODOLOGÍA: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta primera parte sitúa conceptualmente el objeto de estudio a través del desarrollo de las dos corrientes doctrinales más influyentes en el funcionamiento de las empresas: la primacía *shareholder* y la teoría *stakeholder*.

La tesis doctoral, que es en esencia teórica, se divide en tres bloques. La *primera parte* de la investigación revisa toda la literatura a propósito de la tradicional contraposición de los principios económicos y legales que sustentan la primacía *shareholder* frente a la teoría *stakeholder*. Ambas teorías, que han sido desarrolladas por las Ciencias económicas, del Derecho, de la Ética y del comportamiento organizacional, tienen como finalidad determinar cuál es el objeto de la empresa, es decir, a quién deben beneficiar los administradores —que son quienes tienen el control de las empresas— en el marco de sus funciones.

Tiene como objetivo traducir y estudiar los textos originales, que carecen de presencia en las fuentes españolas, y que son clave para entender e identificar las razones primitivas que nutren estas ideas. Para ello, se realizó una estancia de investigación durante cinco meses en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign que cuenta con una biblioteca pública que integra una de las colecciones académicas más grandes del mundo. Asimismo, identifica el ámbito donde nacen, esto es, la estrategia y la gestión empresarial. Este bloque es capital y en torno al cual giran el resto de los planteamientos de la tesis doctoral.

Con todo, en el intento de exposición de ambas teorías no se pretende agotar los enfoques ofreciendo un conocimiento enciclopédico que, además de exceder las pretensiones y oportunidad de este trabajo, resultaría en cualquier caso incompleto por la pluralidad de las fuentes que podrían haber sido seleccionadas. Este estudio expone y argumenta las posiciones más significativas e interesantes para nuestra investigación, refleja el estado de la cuestión en esta materia.

Plantea los conceptos, las ideas y las disciplinas que están en relación e influyen a la gestión *stakeholder* o *shareholder* que son: la finalidad de la empresa, la estrategia empresarial, el gobierno corporativo, la toma de decisiones y la ética empresarial.

Está configurada para ofrecer a los teóricos de la comunicación —y también a expertos de otras disciplinas— las fuentes, los medios y las herramientas necesarias para ulteriores investigaciones. Se trata de un estudio conceptual genérico pero que es esencial, no solo para determinar los principales agentes económicos y sociales que configuran la comunicación interna en la empresa, sino para determinar la hipótesis que plantea esta tesis doctoral.

Las fuentes bibliográficas son primarias y secundarias, y fundamentalmente se ha detenido en aquellas de origen anglosajón puesto que han sido los autores norteamericanos los primeros en poner sobre la mesa el debate doctrinal sobre la finalidad última de la empresa. Sin embargo, y a pesar de que los estudiosos de países como Estados Unidos, Reino Unido o Canadá son los que en mayor medida han contribuido al desarrollo de este campo, este estudio corporativo presenta también las aportaciones de la doctrina española.

La segunda parte del primer bloque anuda el enfoque *stakeholder* y *shareholder* a la responsabilidad social. Aclara y explica las convergencias y las divergencias entre los diferentes enfoques y la responsabilidad social.

Para finalizar se expone el concepto de cultura organizacional y las principales corrientes que lo han desarrollado incluyendo en cada una de ellas los puntos en común y las divergencias con el enfoque *stakeholder*. Tiene como objeto unir esta disciplina con los planteamientos teóricos iniciales sobre las diferentes formas de toma de decisiones y gestión en las empresas.



Conviene mencionar que a pesar de que este estudio nace y pone el énfasis desde el campo de la comunicación y de las relaciones públicas, tiende a ser interdisciplinar por varias razones:

Primero: porque ha habido contribuciones reveladoras y eruditas procedentes de académicos y profesionales de varias disciplinas.

Segundo: porque este objeto de discusión no solo afecta al campo de la relaciones públicas sino que juega una función crítica en el conjunto de la sociedad.

Tercero: es imposible abordar los grandes temas que afectan a una compañía sin tener en cuenta esos mismos asuntos planteados desde la perspectiva de otras disciplinas. Entre otras conviene destacar el Derecho, las finanzas y la economía, la ética y el comportamiento organizacional.

Por su parte, el *segundo bloque* se centra en las características del modelo de negocio que va a ser objeto de estudio. Presenta el origen de los grandes almacenes, su desarrollo y los rasgos más identificativos que caracterizan el comportamiento de este tipo de empresas en la economía y en el conjunto de la sociedad. Se ha elegido El Corte Inglés porque es una empresa española que en su origen fue familiar y forma parte del imaginario colectivo de nuestra sociedad. Y sobre todo, porque sirve para ver la teoría aplicable a un caso particular y ver hecho real el influjo de una corriente de pensamiento empresarial y comunicativa en una empresa de grandes dimensiones. El estudio de El Corte Inglés se ha llevado a cabo no solo por medio de las fuentes bibliográficas sino también entrevistando a personal de la compañía, en particular a la responsable de Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés.

Por último, el *tercer bloque* une el estudio de la gestión *stakeholder* o *shareholder* con la cultura organizacional. En particular observa la relación de ésta en aquélla. Para estudiar ambas disciplinas y su relación se recurre a un análisis cualitativo de la información corporativa de El Corte Inglés así como a la técnica de la entrevista en profundidad a personal de la compañía que representa la voz institucional. A partir de los datos obtenidos se analiza qué elementos de la cultura encajan con la visión *stakeholder*. El fin general de este estudio es determinar si la cultura de una organización —identificada en base a la clasificación de Cameron y Quinn— lleva consigo o implica una forma de gestión empresarial, y por tanto, si a partir de aquélla podemos saber si estamos ante una estrategia *shareholder* o *stakeholder*. Un sector importante de la doctrina ya ha indicado que esta pregunta es afirmativa pues sostienen que la cultura representa un factor clave para el éxito de la empresa.

Para el análisis cualitativo, en primer lugar se ha entrevistado a mandos intermedios del compañía mediante el cuestionario que aparece recogido en el Anexo 2. Estas entrevistas se han llevado a cabo durante todo el año 2014. Se trata de una serie de preguntas formuladas a partir de la elaboración propia junto con tres manuales de referencia:

1. Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica<sup>42</sup>.
2. La cultura corporativa<sup>43</sup>.
3. El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España publicado y redactado y elaborado por Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano<sup>44</sup>.

Este cuestionario recoge los aspectos clave para identificar el modelo de gestión, la cultura organizacional y el tipo de comunicación de la compañía. Respecto a la cultura organizacional se ha planteado teniendo en cuenta las seis variables que plantean Cameron y Quinn en su herramienta de valoración de la misma, esto es, características dominantes de la organización, recursos humanos, liderazgo organizacional, estilo gerencial, énfasis estratégico y criterios de éxito (incluyendo una séptima que aportan Toca Torres y Carrillo, esto es, los valores organizacionales). No obstante conviene decir que la información obtenida solo sirve para tener un marco de referencia y para preparar las entrevistas que sí que van a ser objeto de análisis, es decir, las entrevistas planteadas a la persona responsable del Departamento de

<sup>42</sup> DEL POZO LITE, M. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua: Madrid, 1997.

<sup>43</sup> RITTER, M. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom, 2008.

<sup>44</sup> *El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España*. Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano, 2003.

Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés. Porque conviene reiterar que en este trabajo de investigación solo se analiza la información institucional de la compañía.

A continuación se presentó ese mismo cuestionario a la responsable del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés, que representa la voz institucional de la compañía. Por último, a esta misma persona que encarna las decisiones asumidas, no solo por el conjunto de su equipo, sino por la dirección de la compañía se presentó y se discutió en varios encuentros, llamadas telefónicas y emails durante el año 2014 la herramienta de valoración de cultura organizacional formulada por Cameron Quinn —recogido en el Anexo 1— analizando tras las medidas y actuaciones llevadas a cabo por la compañía que nos encontramos ante una gestión *stakeholder* y una cultura adhocrática y jerárquica.

Asimismo para contrarrestar y complementar esa información se analizaron las memorias económicas de 2012 y 2013, pero fundamentalmente la del ejercicio 2012, porque la última no presenta cambios sustanciales. Y por otro lado, se analizaron también los últimos Informes de Responsabilidad Social Empresarial de los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 por considerar que el estudio de los últimos cinco años permite concluir el grado de compromiso con este enfoque empresarial. Hay que tener en cuenta que España desde el año 2008 ha sufrido las durísimas consecuencias de la crisis económica internacional. El Corte Inglés ha sido una de las empresas que mejor ha resistido el envite de esta recesión y que mejor ha gestionado la retención de sus empleados a pesar de ello. A diferencia de otras compañías, El Corte Inglés no ha recurrido a las reducciones de empleo para solventar sus problemas económicos. Por este motivo, se ha considerado que un análisis del lustro 2009-2013 es apropiado para concluir el grado de compromiso de ECI con los principios que rigen el modelo *stakeholder* de orientación a públicos, y con el tipo de cultura empresarial que lleva a cabo.

Por último, dado que todas las referencias bibliográficas deben elaborarse conforme a una norma o estándar, conviene mencionar que la fórmula de citación de la tesis doctoral encaja con las reglas integradas en la norma ISO 690:2010 Information and documentation - Guidelines for bibliographic references and citations to information resources. En particular, se ha apoyado en las directrices que facilita la Universidad Pública Carlos III de Madrid en su portal destinado a la investigación<sup>45</sup>. Asimismo, emplea el sistema de notas continuas.

En definitiva, conviene precisar que:

1. El núcleo de la investigación se centra en el estudio de los postulados teóricos que fundan tanto los modelos de gestión de las empresas *stakeholder* y *shareholder* como la cultura organizacional, así como los puntos de conexión entre unos y otros. Se estudia y se plantea porque no existe una compilación teórica que reúna y ponga en común ambas disciplinas.
2. Se ha elegido El Corte Inglés porque es una empresa española que en su origen fue familiar y forma parte del imaginario colectivo de nuestra sociedad. Y sobre todo, porque sirve para ver la teoría aplicable a un caso particular y ver hecho real el influjo de una corriente de pensamiento empresarial y comunicativa en una empresa de grandes dimensiones.
3. Ahora bien, el caso práctico que analiza la influencia de la cultura en la gestión se limita a un estudio cualitativo en base a la información institucional, pero plantea y deja abierta la posibilidad para ulteriores investigaciones de estudios no solo formulados desde el prisma cuantitativo sino otros donde puedan incluirse elementos tan importantes para determinar la cultura organizacional como es la comunicación de empresa. Se trata de una tesis doctoral, en esencia, compilatoria.

<sup>45</sup> RASERO, V. Cómo citar bibliografía: UNE-ISO 690. Universidad Carlos III de Madrid [web]. Disponible en: [http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende\\_usar/como\\_citar\\_bibliografia#sthash.kjqfWRc.dpuf](http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende_usar/como_citar_bibliografia#sthash.kjqfWRc.dpuf)



## PRIMER BLOQUE

### CAPÍTULO 1 LA FINALIDAD DE LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI

#### 1.1. EL DERECHO ESPAÑOL Y LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL CONCEPTO DE SOCIEDAD EMPRESARIAL

Las compañías están integradas por personas aunque no actúen como tales. Se trata de entidades con personalidad jurídica que ha sido conferida tras el cumplimiento de una serie de requisitos.

En el Derecho español hay dos posturas doctrinales al respecto: en primer lugar la defendida por Garrigues, y en segundo lugar, la de Girón Tena<sup>46</sup>.

Garrigues es partidario de un concepto restringido de sociedad, es decir, de un concepto semejante al de los ordenamientos jurídicos latinos. Entiende que ese concepto estricto o restringido es el que se recoge en los artículos 116 del Código de comercio (en adelante C de c) y 1665 del Código civil (en adelante CC). Ambos artículos se pueden leer conjuntamente y en esencia dicen: «la sociedad es un contrato entre dos ó más personas en virtud del cual, los contratantes —los socios— se obligan a aportar bienes, dinero o industria para formar un fondo común con la finalidad de obtener unas ganancias y repartirse éstas entre los socios». En estos preceptos estarían recogidos los seis requisitos del concepto estricto de sociedad:

1. La sociedad es una agrupación de personas que tiene su origen en un contrato.
2. La sociedad es una agrupación de personas que persiguen un fin común.
3. En ese fin común colaboran todos los socios aportando bienes, dinero o industria.
4. La sociedad y sus bienes se aportan para formar un fondo común. La sociedad tiene un patrimonio autónomo distinto al patrimonio de los socios.
5. El fondo común pertenece a una persona jurídica. La sociedad tiene que tener personalidad jurídica.
6. La finalidad que se persigue es económico-lucrativa. La sociedad se constituye para repartir esas ganancias. Este requisito —el ánimo de lucro— es el elemento clave que diferencia a la sociedad de las asociaciones. Mientras que la sociedad persigue un fin económico-lucrativo, la asociación persigue fines ideales (deportivos, religiosos, benéficos, etc.). Según este concepto, la sociedad tendría un principio restrictivo.

Por su parte la postura renovadora del profesor Girón Tena entiende un concepto *amplio* de sociedades. Según Girón Tena existe sociedad cuando se dan los tres primeros requisitos:

1. Es necesario que sea una agrupación de origen comercial (artículo 116 del C de c y el artículo 1665 del CC). Desde el año 1995, es posible que tanto la sociedad anónima como la sociedad de responsabilidad limitada puedan ser sociedades unipersonales, es decir, que nazcan a través de un negocio jurídico unipersonal, esto es, a través de la declaración de voluntad del único socio.

<sup>46</sup> SÁNCHEZ CALERO, F. y SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J. *Instituciones de derecho mercantil*. 35ª edición. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi, 2012.

2. En el contrato de sociedad, todos los socios tienen intereses comunes. Esto es lo que diferencia al contrato de sociedad del resto de contratos bilaterales de cambio, donde el interés no es común sino contrapuesto. Este fin común tiene una entidad suficiente para que se produzca un vínculo jurídico entre los socios. El fin común recogido en el artículo 1665 del CC establece el interés de todo los socios, lo que implica, a su vez, de acuerdo con el artículo 1691 del CC, que se prohíben las sociedades leoninas. Las sociedades leoninas son aquellas que excluyen a algunos socios en la participación de las ganancias.
3. Es necesario que en la realización del fin común colaboren todos los socios con su aportaciones. Y estas aportaciones tienen que ser idóneas para la realización del fin común.

No entramos en las disertaciones doctrinales de lo que se entiende por sociedad en el Derecho comparado porque se aleja del planteamiento de estudio que nos afecta que es: qué se entiende como objeto de la sociedad para encuadrarlo en el marco de la teoría *stakeholder*. En el Derecho comparado se observa una conformidad de criterio al entender unánimemente que cualquier aportación recibida por la sociedad cuando proceden de los accionistas en concepto de capital social, de proveedores o de entidades de crédito son consideradas como propiedad de la sociedad así como que los gestores de la sociedad en el marco de las funciones propias de la sociedad no actúan a título individual sino como órganos de la compañía<sup>47</sup>.

De esta forma hay una serie de elementos no esenciales según este concepto de sociedad:

1. En primer lugar se encuentra el ánimo de lucro. Girón reconoce que efectivamente en los artículo 116 del C de c y del 1665 CC está presente el fin lucrativo. Pero detalla que ese fin es usual que es distinto de esencial. Se trata de un fin que normalmente se da, es un fin natural, pero no es prescriptivo. En cualquier caso, según esta postura, si no existe ese fin, la sociedad será existente porque hay preceptos en nuestro ordenamiento jurídicos que así lo establecen. En concreto, el autor se refiere entre otras sociedades a las sociedades universales y las sociedades de uso y disfrute. Por su parte, el artículo 2 de la Ley de Sociedades de Capital dice que son sociedades de capital las sociedades mercantiles cualquiera que sea su objeto, tanto si es lucrativo como si no lo es.

Por tanto, el ánimo de lucro no es esencial al concepto de sociedad.

2. En segundo lugar nos encontramos la personalidad jurídica. Hay una serie de sociedades sin personalidad jurídica como son: las cuentas en participación y la sociedad interna o meramente organizacional. En realidad dentro de las sociedades hay dos grupos: las sociedades externas y las sociedades internas. Las sociedades externas o personificadas son aquellas que recoge el artículo 116 CC. y tienen personalidad jurídica. Mientras que las sociedades internas son aquellas que no se relacionan con terceros, y tampoco necesitan personalidad jurídica. Estas sociedades son muy frecuentes en el tráfico jurídico. Por ejemplo la sociedad irregular.
3. Por último destaca el patrimonio común diferente al patrimonio de los socios. Los artículos 116 del C de c y 1665 del CC hablan de un fondo común distinto del patrimonio de los socios. Se trata de otro elemento que es natural pero no esencial según se desprende del artículo 209.8 del Reglamento del Registro Mercantil.

La sociedad nace como un mecanismo a través del cual los comerciantes pueden llevar a cabo un negocio colectivamente y pueden usarlo efectiva y productivamente. Cuando se producen grandes cantidades de bienes y servicios es normal necesitar una amplia variedad de aportaciones donde se incluyen los recursos financieros, los servicios de riesgo así como la toma de decisiones<sup>48</sup>.

Conviene añadir que las compañías según Keay ejercen un gran poder social, político y económico sobre los individuos y sobre los países, así como algunas ejercen su influencia sobre el conjunto de la sociedad en un sentido global.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> KEAY A. *The corporate objective. Corporations, globalisation and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>48</sup> *Ibíd.*

<sup>49</sup> *Ibíd.*

## 1.2. LA FINALIDAD DE LA SOCIEDAD

Dejando al margen el concepto puramente legal de lo qué se entiende por sociedad, uno de los puntos capitales que diferencia la teoría *stakeholder* de la supremacía del accionista es diferenciar a quién benefician los gestores de una sociedad con el rumbo que toma la compañía. Bajo el prisma de la primacía *shareholder*, los gestores se centran en los accionistas y asimismo en maximizar los intereses de éstos<sup>50</sup> por delante de los intereses de otras partes. Sin embargo, en la teoría *stakeholder*, los gestores considerarán los intereses de todos los *stakeholder* (incluyendo a los accionistas). De forma tal que los directores no solo gestionan la compañía en beneficio de los accionistas sino que equilibran los intereses de una multitud de *stakeholders*<sup>51</sup>.

Freeman, profesor en la Universidad de Virginia y precursor de la teoría *stakeholder*, en el marco de la estrategia empresarial configura una nueva forma de entender la empresa. En particular, este autor sostiene que una compañía es una institución al servicio de los proyectos individuales de quienes se relacionan con ella, y por tanto, un medio al servicio de los individuos. Esto es, las organizaciones existen por y para las personas individuales. Y esta idea anuda el significado último del concepto *stakeholder*, a saber: el fin que toda organización debe servir o satisfacer. Conviene mencionar también la visión particular que este autor —junto a Gilbert— desarrolla en su obra *Corporate Strategy*. En concreto las dos ideas fundamentales en relación con la finalidad de la empresa. De un lado, que la corporación nace como consecuencia de un acuerdo o contrato entre sus *stakeholders*. Y de otro, la facultad que tienen los *stakeholders* de participar en el gobierno de la empresa<sup>52</sup>.

En relación con la primera idea, según Freeman el principio fundamental que rige el funcionamiento de las empresas es la voluntad de sus miembros. Es decir, la empresa perdura en el tiempo siempre que sea útil o satisfaga los intereses personales de sus miembros. De manera que cuando esos intereses desaparecen, la empresa desaparece. O al menos, cuando el miembro de la empresa no vea cubiertos sus intereses personales, abandonará la misma. En palabras del autor: «las corporaciones son meros medios (...) son ficciones, meros lugares de interesados, que se sostienen por el interés de sus miembros»<sup>53</sup>.

En base a la segunda idea, es decir, aquella que sostiene que los *stakeholders* tienen facultad para participar en el gobierno de la organización, hay varias referencias y algunas afirman que la corporación debe ser gobernada por sus miembros<sup>54</sup>. La dificultad estriba en determinar qué *stakeholders* cuentan con esa facultad. Como más adelante se verá, algunos autores defienden que todos deberían tener una representación en el gobierno corporativo.

En este contexto, algunos de los autores que se han posicionado del lado de la corriente de primacía del accionista son Hansman o Kraakman; mientras que del lado de la teoría *stakeholder* nos encontramos a Freeman que fue quien acuñó el término. Conviene precisar que la teoría *stakeholder* en los últimos años permanece abierta a nuevos postulados. Sternberg, por su parte, mantiene que el objetivo de una empresa determina su ética<sup>55</sup>. El debate sobre la idoneidad de la teoría *stakeholder* o *shareholder* se ha intensificado en los últimos 25 años.

Uno de los temas que ha sido objeto de estudio en varias disciplinas y en concreto el Derecho, la economía, la ética empresarial y el comportamiento organizacional es el concepto de teoría de la sociedad. Esta teoría abarca qué son las sociedades y por qué existen. No es intención de este apartado analizar estas cuestiones, simplemente, conviene citar que se ha confundido la cuestión sobre qué es

<sup>50</sup> Se menciona de forma genérica accionistas que por lo general son propietarios de acciones. Con todo, este concepto varía en función del tipo de sociedad. En el caso de una sociedad de responsabilidad limitada estaríamos ante participaciones. Se trata de especificidades propias de cada sociedad pero la idea genérica es la misma, es decir, la aportación que realiza el socio a la sociedad y que se traduce en acciones o participaciones.

<sup>51</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalisation and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>52</sup> FREEMAN, R.E. y GILBERT, D.R. *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988.

<sup>53</sup> *Ibíd.*

<sup>54</sup> *Ibíd.*

<sup>55</sup> STERNBERG, E. *Just Business. Business Ethics in Action*. 2ª edición. Oxford: Oxford University Press, 2000.



una compañía con «el objeto de la compañía». Es imposible detallar o incluso identificar todas las teorías de la empresa que han sido articuladas en la historia así como es imposible mencionar todas las disertaciones que han desarrollado dichas teorías. Todas ellas se plantean desde el campo legal y económico, aunque quien ha conseguido la predominancia es el planteamiento económico. Los economistas han prestado escasa atención o rechazado la forma de definir la empresa desde el prisma legal y han separado la ficción legal del concepto económico<sup>56</sup>.

A pesar de que de forma habitual se haya establecido que el objetivo de las empresas es maximizar el beneficio de los accionistas, es preciso atender a los factores culturales y económicos de cada país<sup>57</sup>.

### 1.3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

En este punto y una vez que se ha definido el objeto de la empresa y su finalidad, conviene mencionar un elemento que está estrechamente relacionado con ambos conceptos, esto es, la estrategia corporativa.

#### 1.3.1. Concepto

Como indica Grant la estrategia implica planificar cómo una organización o un individuo alcanzará sus objetivos, y en particular, en el ámbito de los negocios garantizar la supervivencia y la prosperidad de la empresa<sup>58</sup>. Chandler, profesor en Harvard y uno de los historiadores económicos más influyentes<sup>59</sup> define estrategia como «la determinación de los objetivos y metas básicos a largo plazo de una compañía, la adopción del rumbo de la acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos».

En el ámbito empresarial existe una vasta literatura sobre la estrategia corporativa donde destacan autores como Von Neumann y Morgenstern (1944), Steiner (1986), Al Ries y Jack Trout (1990), Mintzberg (1993) o el profesor de la Universidad Bocconi Grant (2010), o el reconocido y galardonado profesor de la Universidad de Harvard, Porter (1980). Sin embargo, el enfoque de Collis y Montgomery (1997), ambos profesores en la Universidad de Harvard, es el que mejor encaja con el desarrollo de esta investigación.

Ambos autores señalan que en los últimos años la estrategia corporativa se ha dividido en dos elementos: por un lado, la *estrategia a nivel de negocio*, es decir, la cuestión de cómo construir una ventaja competitiva sostenible en un mercado concreto e identificable; y por otro, una *estrategia a nivel corporativo*, esto es, el plan de conjunto para una compañía diversificada. Las decisiones sobre estrategia empresarial incluyen por ejemplo las adquisiciones, la creación de las empresas conjuntas o la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la empresa<sup>60</sup>. Mientras que la estrategia corporativa se refiere a la responsabilidad del equipo de alta dirección o la estrategia de negocios es responsabilidad de la dirección divisional, entre otros.

A esta división, Grant añade las estrategias de negocio que se materializan a través de las estrategias funcionales de producción, Investigación y Desarrollo, marketing, recursos humanos y finanzas<sup>61</sup>.

<sup>56</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalisation and the law*. Cheltenham, UK, etc.: Edward Elgar, 2011.

<sup>57</sup> Un artículo en *The Economist* describía en la década de los noventa, las diferencias de trato a los diferentes *stakeholders* en las empresas de Europa, Estados Unidos y Japón. Mientras que en Estados Unidos los accionistas tenían mucho que decir sobre el rumbo de la empresa; en Europa, no eran tanto los accionistas como los trabajadores; por último, en Japón, delegaban todas las funciones y decisiones en los administradores. DONALDSON, T y PRESTON, L.E. *The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1995, Volumen 15, Número 1, pp. 65-92.

<sup>58</sup> GRANT, M.R. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. [Traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro]. Madrid: Civitas, 2008.

<sup>59</sup> CHANDLER, A.D. Jr. (Septiembre 15, 1918-May 9, 2007) fue un profesor de historia económica en Harvard Business School y en la Universidad de Johns Hopkins, escribió sobre la economía de escala y sobre las estructuras de gestión en las empresas modernas. Sus trabajos redefinieron la historia económica y de los negocios.

<sup>60</sup> COLLIS, D.J y MONTGOMERY, C.A. *Estrategia corporativa*. Boston: McGraw-Hill, 2007.

<sup>61</sup> GRANT, M.R. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. [Traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro]. Madrid: Civitas, 2008.

Con todo, esta división, según Collis y Montgomery, minimiza las importantes áreas de solapamiento entre ambas. De esta forma, ambos autores definen estrategia corporativa como: «la estrategia corporativa es la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado<sup>62</sup>»

Uno de los elementos clave de la definición es: la creación de valor puesto que es el propósito de la estrategia corporativa. Ahora bien, determinar para quién se genera valor es otro debate. Es decir, la estrategia busca la creación de valor ya sea para los accionistas o para otros grupos de interés. Si no se crea valor, no se puede distribuir entre nadie. Y para que una compañía consiga este objetivo debe ser capaz de contribuir a la ventaja competitiva de sus negocios<sup>63</sup>.

El valor se puede crear de dos maneras: mediante la producción o mediante el comercio. La producción genera valor mediante la transformación física de productos. Por ejemplo a través de la transformación de la cerámica en tazas de té. El comercio genera valor gracias a la nueva localización de los bienes en el espacio y en el tiempo. Según apunta Grant comerciar supone desplazar los productos desde los individuos y lugares donde se valoran menos, hacia los individuos y lugares donde se valoran más.

### 1.3.2. Los elementos de la estrategia corporativa según Collis y Montgomery

Según estos autores no existe una única estrategia corporativa y tampoco un número limitado, lo que sí existe es un conjunto coherente de cinco elementos que como sistema conducen a una ventaja corporativa que crea valor económico. Esto es lo que denominan Triángulo de la Estrategia Corporativa.

Los tres lados del triángulo representan las bases de la estrategia corporativa, y corresponden respectivamente a los recursos, los negocios y los objetivos. De forma tal que cuando se encuentran alineados, en busca de una visión y motivados por unas metas y objetivos apropiados, el sistema puede producir lo que se conoce como *ventaja corporativa*, que es la que justifica la existencia de la empresa como una entidad multinegocio.

#### a) La visión

La visión cumple con un papel principal tanto en la formulación como en la implementación en la estrategia corporativa. Y esto es así cuando la visión es coherente y se prolonga durante un largo periodo de tiempo. Asimismo, la visión cuenta con un dominio, es decir, un conjunto de restricciones que delimitan el campo de actuación.

Y es en el marco de la visión donde entra en juego un elemento clave: la misión. Se trata de un conjunto de valores éticos a los que se adhiere una corporación en la ejecución empresarial, se materializan generalmente por los conocidos Códigos de conducta. Estas declaraciones complementan las manifestaciones sobre cómo pretende crear valor la compañía.

#### b) Metas y objetivos

Las metas y los objetivos son los elementos que emplea la empresa a corto plazo para materializar la visión, esto es, los instrumentos a los que acude para conseguir aquello en lo que quiere convertirse. Si los objetivos son las aspiraciones cuantitativas a corto y medio plazo; las metas son las intenciones



GRÁFICO 1. Triángulo de estrategia corporativa.  
Fuente: COLLIS y MONTGOMERY (2007).

<sup>62</sup> COLLIS, D.J y MONTGOMERY, C.A. *Estrategia corporativa*. Boston: McGraw-Hill, 2007.

<sup>63</sup> *Ibíd.*



cualitativas en el mismo período de tiempo. Por ejemplo, en una empresa de retail un objetivo podría ser aumentar las ventas en un treinta y cinco por ciento, y una meta, colocarse como referente en el mercado global.

La visión puede ir evolucionando en ese largo plazo en el que se mueve, y siempre se sitúa en el horizonte de la empresa. Sin embargo, las metas y los objetivos son «importantes obstáculos a superar». De forma tal que repetidos fracasos de metas y objetivos suponen una amenaza tanto para la estrategia corporativa como para la motivación de los trabajadores. Las metas y los objetivos son considerados como tramos para alcanzar la visión y deben estar siempre en línea con ésta.

#### c) Recursos

Los autores articulan un concepto de estrategia corporativa que se basa en los recursos, esto es, los activos, las habilidades y capacidades de la empresa. Definen lo que la empresa puede hacer. Los recursos se identifican con los valores de la compañía, determinan la ventaja competitiva y son los que diferencian una empresa de otra.

#### d) Negocios

Se refiere a las industrias en las que una empresa opera y las estrategia corporativa que adopta en cada una de ellas.

#### e) Estructuras, sistemas y procesos

La estructura se refiere al conjunto de unidades en las que está dividida la empresa. Describe el organigrama formal de la organización distribuyendo el grado de autoridad dentro de la jerarquía corporativa. Por su parte, los sistemas aluden a las políticas formales y a las prácticas empresariales que se llevan a cabo en el marco de la ejecución empresarial. Por último, los procesos integran los elementos informales de las actividades de una organización.

Para estos autores, la estructura interna de la empresa sigue a la estrategia. Es decir, los recursos y los negocios de una empresa deben ajustarse a la estrategia corporativa de la misma. Advierten Collis y Montgomery que «un diseño inapropiado causa el fracaso de estrategias corporativas bien diseñadas»<sup>64</sup>.

#### f) Ventaja corporativa

La ventaja corporativa es el resultado de la combinación armoniosa de la visión, las metas y objetivos, los recursos, los negocios y la organización. Y es que, las estrategias corporativas de éxito no dependen solo de la calidad de sus elementos individuales sino de cómo funcionen todos ellos como un todo. Para conseguir el máximo efecto, apuntan los autores, «cada elemento debería depender de y apoyar a cada uno de los otros elementos, funcionando de manera que se refuercen mutuamente». De forma tal que cuando esto ocurre se dice que la estrategia es internamente consistente.

Asimismo, ambos autores sostiene que una estrategia corporativa efectiva puede ser mejor concebida como un sistema integrado, en el que todos los elementos de la estrategia se encuentran alineados. Así las cosas, cuando el sistema opere como un todo creará valor y no será separado debido a «disonancias internas». Y el modelo triangular de Collis y Montgomery encaja con estos presupuestos. Para que este modelo consiga el máximo efecto, cada elemento debería depender de y apoyar a cada uno de los otros elementos, de manera que se refuercen recíprocamente. De forma tal, que cuando ocurre este hecho se dice que la estrategia es internamente «consistente».

Los autores describen tres áreas en la que conseguir la consistencia: en el ajuste entre los recursos y los negocios de la empresa; entre los negocios y la estructura organizativa, sistemas y procesos; entre la organización y los recursos de la empresa. Por último, Collis y Montgomery advierten que cuando los elementos del Triángulo de la estrategia corporativa son interna y externamente consistentes, cuando están guiados por una visión y se apoyan en una senda de expansión factible, entonces la estrategia como un todo debería crear ventaja corporativa, y crear valor.

Por último conviene añadir dos ideas de Grant que son compatibles con las tesis de Collis y Montgomery. El profesor de estrategia de Bocconi sostiene que la tarea de la estrategia empresarial

<sup>64</sup> COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. *Estrategia corporativa*. Boston: McGraw-Hill, 2007.

consiste en decidir cómo la empresa desplegará sus recursos en el tenor para satisfacer sus objetivos a largo plazo, y cómo organizarse para llevar a cabo esos objetivos<sup>65</sup>. Asimismo sostiene que la estrategia es un vínculo entre la empresa y su entorno.

En suma, conviene adelantar que las tesis de Collis y Montgomery sobre la configuración de la estrategia corporativa coinciden en muchos aspectos con los planteamientos de Freeman, y con la literatura en general. En particular, la idea de que la estrategia tiene como objeto determinar los negocios en los que compete y en los que desea competir en adelante de conformidad con sus recursos, y sobre todo, que esa visión se debe llevar a cabo de forma conjunta inexorablemente con la misión, es decir, atendiendo al conjunto de valores de la organización.

### 1.3.3. La estrategia corporativa y empresarial según Freeman

Según indica Escudero Poblete<sup>66</sup> en su análisis sistemático sobre la obra de Freeman, el concepto de estrategia corporativa ya existía en la literatura sobre administración estratégica mientras que la idea de estrategia empresarial fundamentalmente se mencionaba en los textos académicos sobre responsabilidad social empresarial.

La estrategia corporativa presta atención hacia el exterior de la organización formulándose entre otras preguntas: ¿hacia dónde vamos? ¿cómo llegaremos allí? ¿cómo mediremos nuestro progreso?. Mientras que el concepto de estrategia empresarial mira hacia el interior de la propia empresa preguntándose: ¿qué representamos?, y por lo tanto, analizando a la propia empresa y a los miembros que la integran. La estrategia empresarial son aquellos propósitos y valores que subyacen de las respuestas que se dan a la estrategia corporativa, lo que significa que una y otra son complementarias.

Los valores y la ética no se adentran en el campo de la estrategia organizacional o empresarial hasta la década de los ochenta. Por eso Escudero Poblete citando a Freeman dice que «si bien la importancia de tener valores compartidos para el éxito de una estrategia organizacional no es una idea nueva, sí lo es en el ámbito de la estrategia corporativa, debido a la naturaleza impersonal de la empresa y al lenguaje centrado en hechos duros de la administración estratégica»<sup>67</sup>. Asimismo apunta este autor que cuando Freeman habla de valores y de ética «se refiere a las razones por las cuales las personas actúan».

Así, y siguiendo con el esquema expositivo de Escudero Poblete, Freeman entiende la estrategia empresarial de la siguiente forma:

«Dada la importancia de los valores y estilo de dirección, así como los cambios en el entorno de negocios, podemos redefinir la noción de estrategia de nivel empresarial en el sentido de enfatizar una alineación o acercamiento entre los “intereses éticos y sociales” con los “intereses de negocios”. Parte de la dificultad de fijar la dirección de una compañía es comprender el impacto de los cambios de la estrategia sobre los valores subyacentes de la empresa y entender las nuevas relaciones resultantes con los *stakeholders* [...]. Propongo redefinir el nivel empresarial como una respuesta a la pregunta “¿Qué representamos?”. En el nivel empresarial la tarea de fijar la dirección supone entender el rol de una empresa determinada como un todo, y sus relaciones con otras instituciones sociales»<sup>68</sup>.

Freeman plantea que las compañías que tienen éxito son aquellas que delimitan su misión o estrategia en torno a ciertos valores que los miembros de la misma comparten y que les confiere sentido a sus funciones. Continúa, de otro lado, explicando que para que los valores determinen el comportamiento de la compañía deben fijarse de forma expresa en la estrategia empresarial y específicamente dentro de la misión<sup>69</sup>. En particular dice: «[...] la lógica de los valores proporciona el motor mismo de los negocios [...]. Los empleados que creen en los valores se sienten impulsados a la innovación con el fin de obtener

<sup>65</sup> GRANT, M.R. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. [Traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro]. Madrid: Civitas, 2008.

<sup>66</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>67</sup> *Ibíd.*

<sup>68</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic management. A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

<sup>69</sup> FREEMAN, R.E., PIERCE, J. y DODD, R.H. *El ambientalismo y la nueva lógica de los negocios*. México D.F: Oxford University Press, 2002.

esos valores [...]. Las personas intentarán cualquier cosa si eso las ayuda a realizar lo que es importante para ellas»<sup>70</sup>.

De esta forma, Escudero Poblete sostiene que los valores integran la ventaja competitiva. Y este planteamiento que sostiene que los valores configuran la misión y que por lo tanto determinan una determinada ventaja competitiva encaja con los postulados anteriormente expuestos de Collis y Montgomery<sup>71</sup>.

Freeman en su desglose de etapas de la estrategia empresarial propone en primer lugar llevar a cabo tres estudios: la identificación de los *stakeholders*, los valores de la compañía y los asuntos sociales. Más adelante trata de integrar esos elementos en una estrategia empresarial de forma tal que los valores de la compañía sean compatibles con los valores individuales de sus miembros y con las necesidades de los *stakeholders* externos. De tal manera, que si no se alinean estos valores, la empresa padecerá una serie de conflictos internos y externos que pondrán en riesgo su supervivencia<sup>72</sup>.

En relación con la estrategia corporativa Freeman sostiene que «más allá de las preguntas concretas que trata de contestar en el nivel corporativo de la organización, se traduce en el rango de oportunidades de negocios que están disponibles dentro del marco configurado por la definición de lo que ella representa —es decir, la estrategia empresarial—»<sup>73</sup>.

La razón última de la estrategia empresarial reside en definir por qué las compañías y sus miembros actúan, y por tanto, conocer cuáles son los motivos éticos o morales que les guían. Es decir, manifiesta los valores que dan coherencia a las acciones de la organización.

Según recoge Escudero Poblete en *Bien Común y Stakeholder*, los dos factores que reconfiguraron la concepción de la estrategia fueron:

Por un lado, el comportamiento pasivo de las empresas en la configuración de su entorno. La principal razón que motivaba esta actitud era el enfoque de la estrategia. Mientras que la mayoría de los autores ubicaban esta disciplina en el campo de la planificación, Freeman lo encajaba en la administración, y lo hace, según explica en su obra, para dar un mayor protagonismo a la acción. Tanto es así que recoge que «el cambio conceptual desde “planificación estratégica a administración estratégica” connota un importante movimiento hacia una orientación en la acción»<sup>74</sup>.

Por otro lado, se encuentra la importancia que tiene el capital humano en las organizaciones. Escudero Poblete citando textualmente las palabras de dos autores de estrategia como son Hax y Majluf recuerda que «La gente es el mayor activo de la empresa (...) Esta ha sido la transformación más importante en la gestión de los años noventa. Se ha identificado a la gente como el recurso clave de la ventaja competitiva. Sin disminuir el valor de los otros recursos, existe la creencia que la gente proporciona las capacidades diferenciadoras más duraderas y sostenibles»<sup>75</sup>. Como indica Escudero Poblete esta es la razón por la que la literatura sobre administración estratégica en los últimos años ha subrayado el papel clave de las personas en la configuración de las empresas. Por este motivo se han desarrollado temáticas como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, etc.<sup>76</sup>

Para este mismo autor, Freeman en *Strategic Management* desarrolla el primer aspecto mientras que a partir de *Corporate Strategy* la teoría de los *stakeholders* se centra «en el aspecto ético entendido como la causa del comportamiento de las personas»<sup>77</sup>.

<sup>70</sup> Ibíd.

<sup>71</sup> Conviene aclarar que la misión de Freeman responde a lo que Collis y Montgomery denominan visión. Mientras que los valores de aquél se identifican con la misión de éstos. En cualquier caso, y a pesar de que utilicen una terminología distinta, el fin argumentativo al que pretenden llegar los autores es el mismo.

<sup>72</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>73</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic management. A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

<sup>74</sup> Ibíd.

<sup>75</sup> HAX, A y MAJLUF, N. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Dolmen, 2000.

<sup>76</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>77</sup> Ibíd.

Es importante la idea que Freeman defiende a propósito de la dirección estratégica. Considera que cuando una empresa cambia o establece una dirección estratégica afecta a sus relaciones con los actores con quien desarrolla una interacción y esto tendrá un impacto en las razones por las que los miembros de la empresa actúan. Y por esta razón argumenta que dado que la configuración de la dirección estratégica afecta al comportamiento de las personas en la empresa, este hecho debería ser recogido dentro de la planificación estratégica para que su materialización tenga éxito. Y es en este punto donde se une la ética y la estrategia, y donde se da a la organización un sentido de unidad tanto en su esfera interior como exterior. De forma tal que la definición de los valores que la empresa representa se debe fijar junto con las decisiones estratégicas. Así la conexión entre los valores que la organización representa y las actividades empresariales que lleva a cabo le confiere unidad tanto en su aspecto interno como en cuanto a los negocios en que participa.<sup>78</sup>

Es clave la idea que Freeman tiene sobre la estrategia, así las cosas, dice: «una estrategia que incorpore los valores en su definición de la visión —aquello que aspira a ser— inspira a sus miembros a aumentar y mejorar los recursos organizacionales para incrementar sus competencias y estar en condiciones de abordar los desafíos y oportunidades que presenta el entorno, y esa inspiración se constituye en la fuente de la ventaja competitiva»<sup>79</sup>.

A su vez Freeman en el marco de la estrategia empresarial y con el fin de alinear *stakeholders*, valores y el entorno social recoge las siguientes estrategias<sup>80</sup>:

Primero: la estrategia específica de los *stakeholders*, esto es, satisfacer las necesidades de los *stakeholders*.

Segundo: la estrategia de los accionistas que consiste en maximizar el beneficio de los accionistas.

Tercero: la estrategia utilitarista que busca mejorar la calidad de vida en la sociedad y se manifiesta en acciones que aumentan el bienestar general de la sociedad.

Cuarto: la estrategia Rawlsiana donde los directivos asumen el rol de «agentes de cambio social» y hacen realidad la igualdad de oportunidades o el aumento de la libertad de que los individuos disponen para vivir sus propias vidas.

Quinto: estrategia de la armonía consiste en llegar a un acuerdo o mutuo entendimiento en caso de conflicto entre todas las partes.

Sexto: estrategia de supremacía administrativa donde la empresa debe maximizar los intereses de la administración.

Séptimo: estrategia de proyectos personales en la que la organización debe maximizar su capacidad de permitir a los miembros desarrollar sus proyectos personales.

Todas estas estrategias vienen enunciadas y desarrolladas de forma conjunta y complementaria en la obra de *Strategy Management* (1984) y en *Corporate Strategy* (1988)<sup>81</sup>.

En suma y como se adelantaba al principio, la estrategia empresarial debe responder a la pregunta ¿qué representamos?, y como insiste Escudero Poblete «si la estrategia se formula adecuadamente pondrá en sintonía a la empresa con su entorno ajustando los valores organizacionales y los de los miembros de la organización con las expectativas de los *stakeholders* y en relación con las características del entorno social. Ello es fundamental para una adecuada planificación estratégica, en el sentido de que es condición necesaria —aunque no suficiente— para el éxito de la organización, por cuanto la estrategia de nivel empresarial no asegura el éxito ni la supervivencia de la empresa, pero sin ella ninguna de éstas es posible»<sup>82</sup>.

<sup>78</sup> FREEMAN, R.E. Y GILBERT, D.R. *Corporate strategy and the search for Ethics*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988.

<sup>79</sup> FREEMAN, R.E, PIERCE, J y DODD, R. *El ambientalismo y la nueva lógica de los negocios*. México D.F: Oxford University Press, 2000.

<sup>80</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>81</sup> *Ibíd.*

<sup>82</sup> *Ibíd.*

El autor afirma que en el segundo período de estudio de Freeman sobre la dimensión ética de los *stakeholders*, el concepto de estrategia adquiere un papel central hasta el punto que el doctor afirma que «el estudio de la dimensión ética es una profundización en este concepto».

Freeman considera que la metodología frecuente para configurar una estrategia corporativa (es decir, el conjunto de negocios apropiados para una determinada firma) tiene varios defectos. Si bien la mayoría de la teóricos defiende llevar a la práctica tanto el análisis situacional —aquel que determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización junto con sus recursos para afrontar la visión de la empresa— como el enfoque portfolio, lo cierto es que ninguno de estos estudios tiene en cuenta la participación e influencia de los *stakeholders*<sup>83</sup>. Lo que significa que ambas iniciativas no recrean de forma fidedigna la realidad del mercado.

Por tanto, para que el escenario descrito en la estrategia se ajuste más a la realidad, Freeman propone ejecutar lo que se denomina «auditoría de *stakeholders*». Se trata de un proceso que recoge el ambiente externo de la compañía, y sobre todo, la red de *stakeholders* que afectan o se ven afectados por la organización. Es decir, una vez formulada la estrategia, Freeman propone analizar cómo afecta cada *stakeholder* al éxito de la misma, y por lo tanto, reorientar la misma, en su caso, en función de las necesidades de éstos, para así cumplir con la visión de la empresa.

Por último, conviene mencionar que tanto Freeman como otros seguidores de la teoría *stakeholder* defienden que la economía, la actividad de los negocios y por tanto la estrategia, no puede ser estudiada solo desde el método científico y la investigación empírica, sino que necesita de una «humanización» puesto que los negocios son hechos por personas y entre personas, y además porque este enfoque resultaría incompleto al no valorar otros aspectos no puramente basados en la utilidad<sup>84</sup>.

Freeman señala «que para que una organización pueda satisfacer los intereses de quienes se relacionan con ella debe verlos como personas concretas y ello no se logra con un lenguaje abstracto». Asimismo, un enfoque utilitarista de la estrategia sería solo una «forma elegante» de encubrir los intereses de los accionistas frente a los de otros grupos *stakeholders*. Con todo, el profesor de la Universidad de Virginia no defiende un abandono total de la información fáctica y numérica sino que el método científico opere como instrumento al servicio de la estrategia, donde su principio y su fin son personas<sup>85</sup>. Resume, en definitiva que «dado que la empresa ha llegado a ser un medio para la creación de valor para todos los *stakeholders*, la estrategia debe ser la dirección fijada por sus intereses, deseos y necesidades, forjada a través de negociaciones y acuerdos entre ellos». Por lo tanto, llevar a cabo un proceso estratégico ajeno a los propósitos y proyectos de los individuos sería una desnaturalización o perversión de la estrategia.

### 1.3.3.1 Autores afines al concepto de estrategia corporativa planteada por Freeman

La última obra de Freeman<sup>86</sup>, *Stakeholder Theory. The state of art* recoge también una interesante cronología de los principales teóricos de la estrategia empresarial que coinciden con un enfoque *stakeholder*. Así sobresalen las ideas de los siguientes autores:

En primer lugar conviene mencionar a MacMillan quien creó un conjunto de herramientas para que los gestores las usaran para inventar una estrategia política. Argumenta que las organizaciones no deberían concentrarse exclusivamente en clientes, mercados y productos cuando formulan una estrategia sino que también deben incluir un análisis de «simbióticos» como los accionistas, grupos de empleados, asociaciones, competidores y proveedores. Define simbióticos como «aquellos elementos del entorno de los cuales las organizaciones dependen para sus inputs. Todas las organizaciones son dependientes del medio para la provisión de ciertos inputs, los cuales las organizaciones transforman en outputs, los cuales se emplean para conseguir más inputs»<sup>87</sup>. Su punto de vista, al igual que la teoría

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> FREEMAN, R.E; GILBERT, D.R y WICKS, AC. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1994, Volumen 4, Número 4, pp. 475-497.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

<sup>87</sup> MACMILLAN, I.C. Business strategies for political action. En: *Journal of General Management*. Braybrooke Press Ltd, 1974, Volumen 2, Número 1, pp. 51-63.



*stakeholder*, observa a las organizaciones como sistemas que dependen de sus *stakeholders* externos para su supervivencia.

MacMillan define los pasos para la formulación de la estrategia política como:

1. Análisis de los sistemas para identificar a los actores principales.
2. Análisis del poder, influencia y negociación basado en la compañía.
3. Selección y análisis de los aliados y la negociación con ellos.
4. Análisis de los sistemas políticos de sus adversarios.
5. Formulación de estrategias ofensivas y defensivas.
6. Anticipación a las resistencias de sus adversarios y negociación con ellos.
7. Estudiar los resultados.

El modelo de MacMillan, como la teoría *stakeholder*, tiene muy presente la valoración de los *stakeholders*. Sin embargo, no adopta ninguna postura específica ética. Reconoce que sus estrategias políticas podrían ser empleadas para propósitos éticos o no éticos. Con todo, la teoría *stakeholder* une deliberadamente la ética y la economía en un modelo.

Además este autor sostiene que «no se puede hacer tanto hincapié en que la estrategia económica es la clave para que la compañía sobreviva a largo plazo, que esa estrategia es la razón de la existencia misma de la empresa en la sociedad. El propósito de la estrategia política es mejorar y complementar la estrategia económica»<sup>88</sup>. Por otro lado, la teoría *stakeholder* intenta ubicarse en el centro del paradigma organizacional en la gestión estratégica y no como una teoría complementaria.

El trabajo de MacMillan estableció la importancia de desarrollar unas estrategias para tratar con un amplio grupo de *stakeholders*. Sus premisas fueron muy diferentes a las que dieron lugar a la teoría *stakeholder*<sup>89</sup>.

Por su parte, el trabajo de Mintzberg también tuvo un importante impacto en los primeros estudios relacionados con la política empresarial. Cambia la idea de que las estrategias son siempre el resultado de planes deliberados concebidos en decisiones organizacionales y particulares previas. De hecho, adelanta la perspectiva de que las organizaciones aprenden que las cosas funcionan a través de acierto y error. Desde este punto de vista, la estrategia es un modelo en una secuencia de decisiones. Su enfoque del aprendizaje organizacional es compatible con el argumento *stakeholder* basado en que las compañías pueden aprender de los *stakeholders* externos. El trabajo de Mintzberg ayudó a establecer que los jefes ejecutivos eran básicamente gestores *stakeholders*<sup>90</sup>.

También es clave, como se verá más adelante y en detalle, la teoría de la agencia de Jensen y Meckling, basada en la idea de que los gestores actúan como agentes de los propietarios o accionistas de la compañía. Una interpretación estricta de esta teoría diría que los gestores son considerados irresponsables si toman una acción que beneficie a cualquier otro *stakeholder* que no sea el accionista. La popularidad de esta teoría parecía motivar a los expertos en gestión estratégica para que permanecieran centrados en los accionistas como el principal beneficiario de la acción de gestión. Bastantes años más tarde, Jensen admitiría que tener en cuenta a los múltiples *stakeholders* es esencial para maximizar el objetivo de la maximización del bienestar de los accionistas<sup>91</sup>.

En la década de 1960 y 1970 los académicos que estaban enseñando y haciendo investigaciones en el área de la política empresarial empezaron a realizar encuentros y a compartir sus ideas. En esta misma época el término gestión estratégica empezó a ser reemplazado por el de política empresarial. La gestión estratégica es un término más amplio que implica que simplemente estableciendo políticas empresariales que integren estrategias funcionales no es una solución adecuada para los problemas ejecutivos<sup>92</sup>.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. En: *Management Science*. INFORMS: Institute for Operations Research, 1971, Volumen 24, Número 9, pp. 934-948.

<sup>91</sup> JENSEN, M.C. Value Maximization, stakeholder theory, and corporate objective function. En: *European Financial Management*. Wiley-Blackwell, 2001, Volumen 7, Número 3, pp. 297-317.

<sup>92</sup> SCHENDEL, D.E y Hofer, C.W. *Strategic Management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown, 1979.

Hubo un importante encuentro en mayo de 1977 en la Universidad de Pittsburgh donde se reunieron expertos en catorce temas relacionados con la gestión estratégica para compartir sus trabajos e ideas. Este encuentro sentó el escenario de lo que Freeman y sus seguidores consideran lo que es la gestión estratégica. Schendel y Hofer presentaron un modelo que contenía las actividades básicas en el proceso de gestión estratégica que, con algunas variaciones, continua utilizándose a día de hoy<sup>93</sup>. Las actividades incluían: la formulación de objetivos organizacionales, el análisis del entorno, la formulación estratégica, la evaluación estratégica, la implementación estratégica y el control estratégico.

El análisis del entorno, como ellos lo definieron, incluía una evaluación de la competitividad de la compañía y de los entornos más generales, con la intención de determinar las oportunidades y amenazas con las que se encuentra la compañía. Según esta perspectiva, los grupos *stakeholders* externos encajarían en esos entornos más generales. La premisa fundamental subyacente de ese proceso de formulación era que las estrategias más eficaces de las compañías eran aquellas que mejor se encajaban en el entorno. En otras palabras, una firma debería adaptarse a su entorno porque ese entorno determina las estrategias más apropiadas que se deben perseguir<sup>94</sup>.

Este tipo de argumentos relacionados con el determinismo del entorno fueron importantes a la hora de la relación entre la política empresarial y la teoría *stakeholder* porque ellos reforzaron la idea de que aunque las compañías son dependientes de su entorno para alcanzar el éxito, todavía pueden trazar su propio camino, y en gran medida, determinar su propio destino. El equilibrio riguroso entre permitir las influencias externas —*stakeholders*— para determinar las estrategias organizacionales completamente e ignorarlas completamente es el núcleo argumental de la moderna teoría *stakeholder*.

Es importante también la aportación de Newman en Pittsburgh, que aunque no mencionó el término *stakeholder*, se refirió a ellos. En concreto, identificó bastantes grupos externos que las compañías necesitaban incluyendo clientes, proveedores, accionistas, asociaciones y autoridades fiscales. Sugirió que la clave para una gestión exitosa es obtener una relación aceptable y mutua con esos grupos y que hacerlo sea una tarea de nunca acabar<sup>95</sup>.

En los años 1980 el trabajo de Porter captó la atención de académicos y profesionales de la gestión. Su influyente libro *Competitive Strategy* combinó la literatura estratégica competitiva emergente junto con la economía de organización industrial. Tuvo la siguiente visión de la estrategia: «la estrategia competitiva es un área de gran importancia para los gestores, que varían en función de una comprensión sutil de las industrias y de los competidores. Todavía el campo estratégico ha ofrecido pocas técnicas analíticas para conseguir su entendimiento y aquéllas que han surgido les falta amplitud y exhaustividad». Para llenar este vacío, Porter configuró tres estrategias genéricas competitivas: liderazgo de bajo coste, diferenciación y foco. Provee herramientas detalladas basadas en la recopilación de una información competitiva para guiar los gestores en determinar que estrategias son más apropiadas en una variedad de contextos industriales<sup>96</sup>.

El trabajo de Porter tuvo el efecto de reforzar la teoría económica y en la cual se han basado mucho en el campo de la gestión estratégica<sup>97</sup>. Más adelante se expondrán las últimas aportaciones de este autor, en particular, su idea de valor compartido.

Freeman por tanto ofreció un enfoque alternativo a la gestión estratégica que guió muchas de las preocupaciones de este campo que eran consideradas como importantes. El enfoque *stakeholder*:

1. Aceptaba un análisis externo como una forma para ayudar a las compañías a tratar con un entorno turbulento que iba en aumento. (Schendel y Hofer, 1979).
2. Reconoció obligaciones a otros segmentos de la sociedad, al margen de los accionistas. (Learned 1965).

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> BOURGEOIS, L.J. Strategic management and determinism. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1984, Volumen 9, Número 4, pp. 586-596.

<sup>95</sup> SCHENDEL, D.E y HOFER, C.W. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown, 1979.

<sup>96</sup> PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Post, 1980.

<sup>97</sup> ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*, 3ª edición, Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980.

3. Integró la economía en procesos estratégicos y políticos. (MacMillan, 1978).
4. Fue compatible con el enfoque de Newman de el grupo “contribuyente” 1979.
5. Contuvo elementos de adaptación y de promulgación (Borugeois, 1984).
6. Fue consecuente con lo que los gestores hacían en ese momento (Mintzberg, 1971).
7. Incorporó una perspectiva de aprendizaje organizacional (Mintzberg, 1978).
8. Incluyó el concepto de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978).

A raíz de esto nos podemos dar cuenta de que, la mayoría de las corrientes sobre gestión estratégica no usan el término *stakeholder* pero muchas de sus ideas son afines a éste. Paralelamente, una literatura empezó a emerger que incluía ya la terminología *stakeholder* directamente. Ofrecía un enfoque viable de proceso de gestión estratégica que era muy diferente de los enfoques económicos populares de esa época.

En el mismo año Carroll y Hoy desarrollaron un modelo que integraba una política corporativa social en el proceso de gestión estratégica. Reconocieron la responsabilidad de una organización para generar beneficios para sus accionistas pero también sugerían a los gestores que debían preguntarse: ¿Qué responsabilidades tenemos con los consumidores, medio ambiente, minorías, gobierno, empleados y otros *stakeholders* mientras nosotros perseguimos beneficios?. De acuerdo con Carroll y Hoy la política social debería ser establecida simultáneamente con otras políticas corporativas<sup>98</sup>. Su trabajo dirigió la práctica prevalente en gestión estratégica y separaba las normas sociales establecidas. Posiblemente es una continuación de la idea de que los objetivos sociales solo deberían actuar como restricciones sobre los objetivos económicos.

Astley elaboró el concepto de estrategia colectiva como una herramienta para gestionar las relaciones organizacionales del entorno. Ofreció un enfoque alternativo que consistía en la unión de la formulación y la implementación de las estrategias con los *stakeholders* externos, a lo que él denominó «colectividades interorganizacionales». Las estrategias colectivas son un aspecto importante del enfoque *stakeholder* de la gestión estratégica<sup>99</sup>.

MacMillan y Jones citando una estadística en la que el 90 por ciento de las compañías norteamericanas no habían tenido éxito en la formulación e implementación de las estrategias atribuyeron el fallo a los problemas de implementación. Su solución incluía una serie de preguntas que las organizaciones tenían que formularse cuando fueran a diseñar una estrategia competitiva. Los *stakeholders* jugaban un papel fundamental en el proceso. En concreto, el impacto *stakeholder* tenía que ser identificado y gestionado. Este proceso también incluía una gestión deliberada con el apoyo de los *stakeholder* internos y externos y estrategias específicas para tratar con reacciones positivas y negativas<sup>100</sup>.

En el resto de la década de 1980, dice la última obra de Freeman<sup>101</sup>, no se vieron avances significativos en el concepto de *stakeholder* en la corriente principal de la literatura estratégica. Varios motivos parecen ser la causa de este vacío:

1. La obra de Porter (1985) que establecía la importancia del enfoque económico en la gestión estratégica.
2. La obra de Freeman (1984) estaba siendo evaluada más que aplicada o añadida.
3. Mucha de la atención estaba centrada en responsabilidad social y en si las compañías que eran buenas ciudadanas corporativas también tenían unos buenos resultados económicos, entre otros autores cabe destacar a Aupperle, Carroll y Hatfield, Maguire o Wokutch.

<sup>98</sup> CARROLL, A.B. y HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. En: *Journal of Business Strategy*. 1984, Volumen 4, Número 3, pp. 48-57.

<sup>99</sup> ASTLEY, W.G. Toward an appreciation of collective strategy. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1984, Volumen 9, Número 3, pp. 526-535.

<sup>100</sup> MACMILLAN, I.C. Business strategies for political action. En: *Journal of General Management*. Braybrooke Press Ltd, 1974, Volumen 2, Número 1, pp. 51-63.

<sup>101</sup> FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.



Los resultados de los primeros estudios empíricos de la relación entre la acción económica y la social fueron variados y sin conclusiones. Pareció tener un doble efecto en los académicos especializados en estrategia, y así los autores de la obra *Stakeholder Theory* sostienen que<sup>102</sup>:

- Empezaron a equiparar la teoría *stakeholder* con la responsabilidad social, y como consecuencia de los escasos y pobres resultados empíricos, adoptaron una actitud escéptica sobre si el enfoque *stakeholder* era económicamente viable y por tanto si valía la pena.
- La literatura sobre la responsabilidad social corporativa tiende a centrarse en el entorno, los grupos especiales de interés, las causas sociales, la comunidad y los intereses de los empleados. Sin embargo, el enfoque de Freeman consideraba la necesidad de esos *stakeholders* además de otros como los accionistas, los clientes los proveedores y cualquier otro grupo «que pueda afectar o está afectado por el propósito de la organización». En consecuencia, las preocupaciones de los expertos en gestión estaban basadas en supuestos incorrectos, y todavía esas preocupaciones continúan persistiendo en las mentes de muchos expertos a día de hoy.

Por otro lado, Jansen y Von Glinow (1985) examinaron cuidadosamente los valores en conflicto que emergían entre la compañía y sus *stakeholders*. Definieron la ambivalencia ética como una situación en la cual «los comportamientos, actitudes y normas que daban forma y mantenían un sistema organizacional de recompensa entraban en conflicto con los comportamientos, actitudes y normas que son congruentes con los valores y juicios de una organización *stakeholder*»<sup>103</sup>. La ambivalencia ética ocurre «cuando los valores apoyados detrás de las normas entran en conflicto con las prácticas del sistema de recompensas». Ambos focalizan la atención en los sistemas de recompensas como una herramienta que dirige esos conflictos<sup>104</sup>.

Como explican los autores en *Stakeholder Theory*<sup>105</sup>, a mediados de la década de 1980, la visión basada en los recursos fue cobrando más fuerza en la literatura de la gestión estratégica. Esta corriente asume que las compañías son heterogéneas en sus recursos, que esos recursos no pueden ser transferidos de una compañía a otra compañía sin costes, y que sus características determinan, en parte, los resultados como por ejemplo el rendimiento. En consecuencia, una de las primeras labores de los gestores es adquirir, desarrollar y gestionar los recursos de la compañía. En relación con los rendimientos, Barney argumentó que los recursos, que han tenido valor de mercado, son escasos e insustituibles, y son difíciles de imitar, y tienen la potencia de liderar una ventaja sostenible competitiva<sup>106</sup>.

La teoría de la empresa basada en los recursos es complementaria a la teoría *stakeholder*. La competitividad de una compañía requiere una gestión efectiva tanto de los recursos organizacionales como de las relaciones *stakeholders*. Además, una compañía es dependiente de la red de sus *stakeholders* a la hora de adquirir los recursos. En consecuencia, la teoría de la dependencia de los recursos<sup>107</sup> establece un puente entre las dos teorías. Con todo, este puente no ha sido adecuadamente establecido en las mentes de muchos académicos de la gestión estratégica.

El enfoque de la teoría de la empresa basada en los recursos, que pone el énfasis en desarrollar ventajas competitivas para mejorar la creación de rentas económicas, refuerza la obsesión en este campo académico con los rendimientos económicos como la variable dependiente más importante. Para conseguir una amplia aceptación en el campo de la gestión estratégica, como actualmente está situada, la teoría *stakeholder* probablemente ha tenido que ser justificada en términos económicos<sup>108</sup>. Existen muchas razones para explicar por qué la gestión *stakeholder* debería ser asociada con altos rendimientos

<sup>102</sup> Ibíd.

<sup>103</sup> JANSEN, E. y VON GLINOW, M.A. Ethical ambivalence and organizational rewards systems. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1985, Volumen 10, Número 4, pp. 814-830.

<sup>104</sup> Ibíd.

<sup>105</sup> FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011

<sup>106</sup> BARNEY, Firm resources and sustained competitive advantage. En: *Journal of Management*. Sage Publications, Ltd., 1991, Volumen 17, Número 1, pp. 99-120.

<sup>107</sup> PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

<sup>108</sup> CLARKE, T. The stakeholder Corporation: a business philosophy for the information age. En: *Long Range Planning*. 1998, Volumen 31, Número 2, pp. 182-194.

económicos. Como por ejemplo cuando Post, Preston y Sachs argumentaron que «la reciprocidad en los beneficios de las relaciones *stakeholder* pueden mejorar la capacidad de creación de bienestar en una compañía» mientras que «el fracaso a la hora de establecer y mantener relaciones productivas con todos los *stakeholders* de la compañía es un fracaso de la gestión efectiva de la capacidad de una organización para generar un bienestar futuro»<sup>109</sup>.

Basándose en la idea de que las compañías son una recopilación de contratos multilaterales a lo largo del tiempo, Freeman y Evan<sup>110</sup> demostraron cómo una efectiva gestión *stakeholder* situaba a la compañía en una posición fuerte y superior para adaptarse a las demandas externas. La empresa goza de una mayor eficiencia cuando tiene una mayor capacidad no solo para crear y satisfacer contratos individuales, sino para coordinar múltiples contratos simultáneamente. Como explican Post, Preston y Sachs «la supervivencia y el éxito a largo plazo de una compañía está determinado por su habilidad para establecer y mantener relaciones con su entera red de *stakeholders*»<sup>111</sup>.

Por otro lado y un concepto más cercano a la reputación, una excelente reputación en el mercado puede ser el origen de una ventaja competitiva y suponer un incremento en el valor económico<sup>112</sup>. Una razón es que aquellas firmas que gozan de una buena reputación como buenos ciudadanos entre un nutrido grupo de *stakeholder* son más atractivos como socios en los negocios y como futuras alianzas de asociación<sup>113</sup>.

Un comportamiento responsable corporativo puede facilitar la formación de alianzas, contratos de larga duración y empresas conjuntas<sup>114</sup>. Una reputación honrada es el origen de una ventaja competitiva pues a la compañía se le presentan un amplio número de oportunidades de las cuales puede hacer una selección. Es probable también que cuando aumente la confianza se reduzcan los costes de transacción<sup>115</sup> gracias a reducir los recursos necesitados para crear y reforzar los contratos y gracias a la eliminación de la necesidad de elaborar garantías y contingencias que requiere una supervisión detallada. (Post, Preston y Sachs).

La teoría de la empresa basada en los recursos también defiende la relación entre una gestión *stakeholder* responsable y los rendimientos económicos. Si una firma tiene una gran capacidad para adquirir recursos con valor debido a su reputación y a la fortaleza de la red de sus *stakeholders*, entonces debería tener una gran capacidad para desarrollar una ventaja competitiva, gozando de una alta rentabilidad económica<sup>116</sup>.

Entre estas líneas Bosse, Phillips y Harrison cambiaron el supuesto comúnmente aceptado en la teoría de la gestión estratégica de que los agentes económicos estaban exclusivamente interesados en maximizar su utilidad<sup>117</sup>.

La teoría de la empresa basada en los recursos sugiere también que las compañías con una habilidad para desarrollar exclusivos recursos para sus *stakeholder* pueden también gozar de ventajas competitivas<sup>118</sup>.

<sup>109</sup> POST, J., PRESTON, L. y SACHS, S. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

<sup>110</sup> FREEMAN, R.E. y EVAN, D.R. Managing stakeholder relationships. En: SETHI, S.P. y FALBE, G.M. (eds.). *Business and society: dimensions of conflict and cooperation*. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.

<sup>111</sup> POST, J., PRESTON, L. y SACHS, S. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

<sup>112</sup> FISCHER, E. y REUBER, R. The good, the bad and the unfamiliar: the challenges of reputation facing new firms. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Wiley-Blackwell, 2007, Volumen 31, Número 1, pp. 53-75.

<sup>113</sup> HOSMER, L.T. Strategic planning as if ethics mattered. En: *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Inc., 1994, Volumen 15, pp. 17-34.

<sup>114</sup> BARRINGER, B.R. y HARRISON, J.S. Walking a tightrope: creating value through interorganizacional relationships. En: *Journal of Management*. Sage Publications, Ltd., 2000, Volumen 26, Número 3, pp. 367-404.

<sup>115</sup> WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

<sup>116</sup> BARRINGER, B.R. y HARRISON, J.S. Walking a tightrope: creating value through interorganizacional relationships. En: *Journal of Management*. Sage Publications, Ltd., 2000, Volumen 26, Número 3, pp. 367-404.

<sup>117</sup> BOSSE, D.A., PHILLIPS, R.A. y HARRISON, J.S. Stakeholders, reciprocity and firm performance. En: *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Inc., 2009, Volumen 30, Número 4, pp. 447-456.

<sup>118</sup> RUSSO, M.V. y FOUTS, P.A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. En: *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 1997, Volumen 40, Número 3, pp. 534-559.

## 1.4. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Tras esta revisión de la literatura a propósito de la estrategia corporativa desde un enfoque *stakeholder*, pasamos a analizar otro elemento esencial que está estrechamente ligado con la misma, y con el objeto de esta investigación: el gobierno corporativo.

Bainbridge sostiene que el gobierno corporativo es «un conjunto de estructuras institucionales, de reglas y de buenas prácticas que determinan qué órgano de la sociedad está facultado para tomar decisiones corporativas, la forma en que sus integrantes son elegidos, y correlativamente, las normas que han de cumplir éstos para ejecutar aquéllas»<sup>119</sup>.

De esta definición se infiere que los principios que guían las actuaciones del gobierno corporativo de las empresas cuentan con una serie de restricciones fijadas a partir de una amplia variedad de fuentes que toman multitud de formas.

Algunas de estas fuentes son meras reglas de buenas prácticas con un carácter exclusivamente aspiracional; otras proceden de usos o comportamientos sociales adquiridos con el paso del tiempo, que aunque en puridad su incumplimiento no lleva aparejada una sanción legal, sí que conlleva unos efectos negativos en su esfera reputacional; y por último, otras derivan directamente de los estatutos sociales de las empresas, de las leyes y de la jurisprudencia, de tal forma que si no se cumplen, las organizaciones tienen que soportar una sanción legal.

De este modo, todas estas normas delimitan tanto el marco a partir del cual las empresas ejecutan sus estrategias, así como los medios legales para lograr sus objetivos. En particular y entre otras materias incluyen: 1) las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones y su distribución, 2) los derechos y deberes de sus miembros 3) la supervisión de la toma de decisiones<sup>120</sup>.

Pues bien, esta disciplina que goza de una creciente convergencia internacional, con una homogeneidad de normas en los diferentes gobiernos —sobre todo en las grandes empresas cotizadas—, pueden ver reducida su eficacia en tanto que prescindan de las circunstancias económicas, jurídicas o socio culturales de cada ordenamiento donde se establecen<sup>121</sup>. Así, y tal y como apunta Pérez Carrillo no existe un único modelo de Gobierno corporativo sino que coexisten en el mundo varios sistemas distintos. Ahora bien, la mayoría de ellos se han visto fuertemente influenciados por los caracteres propios de los Gobiernos corporativos de compañías procedentes países de tradición anglosajona.

La autora de la Universidad de Santiago ofrece los cuatro factores clave que definen los modelos de Gobierno corporativo<sup>122</sup>. En particular:

1. Aspectos generales que dan forma a los objetivos del Derecho de Sociedades y del mercado de capitales como el sistema de estructura de la propiedad y de las sociedades, en particular de las cotizadas.
2. Grado de desarrollo y fiabilidad del sistema jurídico.
3. Expectativas culturales de los administradores, de los accionistas y del público en general.
4. Grado de sofisticación de los mercados de capitales y de otras instituciones del mercado.

Por lo tanto, el Gobierno corporativo es el conjunto de reglas, prácticas, procedimientos y normas que la junta directiva (quienes representan a los accionistas) y los administradores (quienes gestionan en nombre de la junta directiva) de una compañía utilizan para llevar a cabo sus obligaciones en representación de los accionistas.

En las compañías, aunque los accionistas nominalmente son los propietarios, no cuentan prácticamente con poderes para la toma de decisiones: están autorizados únicamente a elegir a los administradores y a votar en un número limitado de acciones empresariales.

<sup>119</sup> BAINBRIDGE, S.M. *Corporate governance after financial crisis*. New York: Oxford University Press, 2012

<sup>120</sup> *Ibíd.*

<sup>121</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>122</sup> *Ibíd.*

De hecho, la gestión de la compañía se pone en manos de la junta directiva, quienes a su vez delegan el día a día en los administradores o directivos, y quienes a su vez delegan algunas responsabilidades a los trabajadores de la compañía<sup>123</sup>. La separación de propiedad y control en una empresa es una característica del diseño empresarial actual, y la mayoría de los accionistas prefieren ser inversores pasivos<sup>124</sup>. Con todo, hay que matizar esta idea. Esta última argumentación encaja con países como Estados Unidos o Reino Unido, donde el accionariado es muy disperso y los administradores son los que tienen el poder real de las empresas; de ahí que la legislación de estos países vaya en la línea de equilibrar los intereses de estos operadores. Sin embargo, en Europa el sistema de accionariado está más concentrado. Se caracteriza por las minorías mayoritarias, los accionistas de bloque influenciados por las entidades financieras y con accionariados cruzados<sup>125</sup>.

Con todo, Pérez Carrillo va más allá en la definición del Gobierno de la empresa y dice que se trata de «un proceso complejo de negociación que busca equilibrar los intereses de diversos grupos humanos, y cuyo bienestar, a su vez, repercute sobre la viabilidad de la actividad empresarial a corto, medio y largo plazo». Dirá que «el gobierno de las sociedades mercantiles es el resultado de cómo se distribuye el poder en su interior y de las influencias, recomendaciones o imposiciones a las que las empresas se ven sometidas» y que se trata de «una noción evolutiva». Una concepción amplia de Buen Gobierno corporativo remite a principios éticos, mientras que visiones más restringidas dirigen la atención a cuestiones financieras, jurídicas, etc<sup>126</sup>.

La forma reciente dominante para analizar el Gobierno corporativo ha sido la corriente económica neoclásica. Mientras esta literatura con sus familiares subcontextos de la imperfección del mercado, los costes de agencia y el nexo de los contratos han hecho importante y han enriquecido con sus contribuciones la forma de entender la naturaleza del Derecho de sociedades, solo ofrecen un contexto parcial para este importante y amplio campo legal<sup>127</sup>.

Según sostiene Pérez Carrillo los factores que influyen sobre el buen Gobierno responden a la ordenación de modelos socio legales distintos. Y así la autora defiende que el modelo europeo está más vinculado a proteger a los diferentes grupos de interés o *stakeholders* frente a modelo anglosajón que apuesta por producir beneficios solo para los accionistas<sup>128</sup>. Y prueba de ello es que la mayoría de la doctrina anglosajona se inclina a considerar que los consejos de administración nacen para representar a los accionistas y proporcionar una revisión crítica y equilibrio en la dirección de las corporaciones. Tienen como objeto proteger los intereses de los accionistas y evaluar el desempeño de la dirección<sup>129</sup>.

En Europa una iniciativa que ha ayudado a consolidar la postura *stakeholder* es la publicación por parte de la Comisión Europea en el año 2003 del Plan de Acción para la Modernización del Derecho de Sociedades.

Continúa apreciando Pérez Carrillo, que desde un punto de vista de las fuentes normativas «el movimiento del Buen Gobierno, tanto por lo que se refiere estrictamente a *Corporate Governance*, como si se incluye en él a la *Responsabilidad Social Corporativa* se percibe como muy directamente relacionado con la técnica de los códigos voluntarios de buen Gobierno corporativo y con la idea de que el funcionamiento y actuación de las Sociedades mercantiles deben basarse en mecanismos transparentes de adopción de decisiones, en la ética empresarial e incluso en instrumentos para hacerla exigible».

El Gobierno corporativo es producto de este siglo. Se trata de un nuevo concepto que ha sido de gran utilidad para estos tiempos ya que impide grandes concentraciones de capital y a la vez crea una serie de mecanismos para el rápido y eficiente desarrollo del crecimiento económico. Como todo los grandes inventos está sujeto a mejoras tecnológicas, que van desde la expansión de los propósitos corporativos y la permisividad de las combinaciones corporativas, hasta la virtualmente ilimitada flexibilidad de las

<sup>123</sup> BAINBRIDGE, S.M. *Corporate governance after financial crisis*. New York: Oxford University Press, 2012.

<sup>124</sup> *Ibid.*

<sup>125</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>126</sup> *Ibid.*

<sup>127</sup> MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: Westview Press, 1995.

<sup>128</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>129</sup> COLLIS, D.J y MONTGOMERY, C.A. *Estrategia corporativa*. Boston: McGraw-Hill, 2007.



compañías cercanas. Este sistema como cualquier otra herramienta se ha convertido en algo fácil de usar, y sus inventores (legisladores, jueces y juristas) han llegado a ser muy hábiles asegurando que el producto que se da a los clientes (administradores y accionistas) sea lo que ellos quieren.

Pero en el marco de su desarrollo, esta enorme y exitosa invención ha llegado a ser más que un mero instrumento para facilitar la economía de mercado. Se trata de una institución política y social. Y como advierte Mitchell «ninguna institución excepto el Estado domina nuestro discurso público y nuestras vidas privadas como los gobiernos corporativos de las empresas. En nuestro mundo las compañías hacen la mayoría de las cosas que consumimos. Sus anuncios y productos copan cada minuto de nuestras vidas. Nos dan trabajos, y algunas veces un sentido de identidad. Definen las comunidades, y mejoran la cultura seria y la popular»<sup>130</sup>.

Por otro lado, Mitchell sostiene: «sin embargo el gobierno corporativo también genera una serie de problemas. Las empresas contaminan el medioambiente, empobrecen nuestros espíritus con los interminables mensajes de las virtudes del consumismo, ofrecen una forma de vida pero no un significado de la misma, y a veces nos destruyen: las expectativas de jubilación son infundadas, las inversiones esperadas son frustradas, las comunidades son dejadas empobrecidas. El gran poder que las compañías tienen sobre nuestras vidas significa que, intencionalmente o no, ellas profundamente afectan a nuestras vidas»<sup>131</sup>.

Por su parte, Wolfe sostiene que: «las compañías son privadas y públicas [...] las compañías no son en puridad individuos privados. Son instituciones que a veces actúan como cuasi-gobiernos e incluso cuando ellos no lo hacen, toman acciones que afectan a cada aspecto de la vida de las personas, incluyendo a aquéllas que no tienen relaciones contractuales formales con ellas»<sup>132</sup>.

Mitchell también destaca que el carácter público de las empresas se manifiesta en una variedad de aspectos de su estructura interna y de los mecanismos de gobierno interno, y esto se observa desde el principio de responsabilidad limitada del deber fiduciario hasta en cómo trata la empresa a sus empleados.

Pero al margen de la concepción que la doctrina referente tiene sobre el gobierno corporativo, no han sido pocos los intentos para medir la calidad de un gobierno corporativo. Institutional Shareholder Services, Inc (ISS) configuró por ejemplo el Cociente de Gobierno corporativo. Se trataba de una técnica que mediante el análisis de un conjunto de características de la compañía se medía calidad de las prácticas del gobierno. Pero a pesar de ésta y otras instrumentos de medición todavía existe un desacuerdo general sobre qué define a las mejores prácticas y si los índices mecánicos pueden capturar la esencia del buen gobierno<sup>133</sup>.

Asimismo, en la mayoría de los países occidentales y con el objeto de garantizar una mayor transparencia de las prácticas del Gobierno corporativo se han llevado a cabo varias iniciativas por los ejecutivos de los diferentes Estados. En particular, en España la Comisión Nacional del Mercado de Valores redactó en primer lugar el Código Olivenza (1998), que ha sido más adelante reformado y complementado por el Código Aldanza (2003) y por el Código Unificado de Buen Gobierno (2006). Sin embargo, este último Código, no deja de ser un conjunto de recomendaciones que aunque con buena intención, no llevan aparejadas ningún tipo de sanción (a diferencias de otros países como en Estados Unidos donde sus homólogos textos son normas legales). En España los Códigos de Buen Gobierno operan de la siguiente manera: la voluntariedad en la adaptación de sus normas por parte de las empresas cotizadas se compensa con el principio de cumplir o de explicar los motivos por los que se incumple el código. De esta forma, se pretende que sea el propio mercado el que actúe como supervisor y castigue o premie la adaptación de recomendaciones.

En definitiva, el gobierno corporativo es un sistema delicado de controles y equilibrios. Si las tres partes que lo integran —dirección, consejo de administración y accionistas— no representan bien sus roles, la integridad del conjunto está amenazada. Collis y Montgomery advierten que forjar vínculos sólidos entre estas partes ayudará a reequilibrar el sistema de gobierno corporativo y a allanar el camino

<sup>130</sup> MITCHELL, L. E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995.

<sup>131</sup> *Ibíd.*

<sup>132</sup> WOLFE, A. The modern corporation: private agent or public actor?. En: *Washington and Lee Law Review*. Washington and Lee Law University, 1993, Volumen 50, pp. 1673-1692.

<sup>133</sup> COLLIS, D.J y MONTGOMERY, C.A. *Estrategia corporativa*. Boston: McGraw-Hill, 2007.

para un cambio duradero<sup>134</sup>. Asimismo, Pérez Carrillo advierte que «el futuro del Gobierno corporativo se basará sobre las lecciones del presente, y por mucho que se pueda pretender reforzar el grado de regulación, siempre quedarán espacios para el desarrollo tanto de normas dispositivas como de comportamientos discrecionales. El Gobierno corporativo sostenible no se basa necesariamente en mayor regulación, pero sí requiere siempre comportamientos éticos y responsables, así como instrumentos eficaces para exigirlos»<sup>135</sup>.

### 1.4.1. El Director general y el Gobierno corporativo

Hay que tener en cuenta a otra figura que juega un papel determinante en el marco del gobierno corporativo: esto es, el director general. Es el responsable último de los resultados de la compañía. Y en este punto es donde conviene subrayar el amplio conjunto de funciones de liderazgo que le atañen. Su tarea capital es fijar y mantener el propósito corporativo, es decir, el fin corporativo de la compañía, que como recuerdan Collis y Montgomery «se encuentra codificado e implementado por medio del vehículo de la estrategia corporativa»<sup>136</sup>.

Asimismo, el director general mantiene los estándares éticos, crea un entorno de trabajo estimulante, etc. Se trata de una figura clave en el desarrollo y éxito de una compañía. «Es la única persona con el conocimiento, tiempo y autoridad necesarios para comprender la posición de la empresa y desarrollar una estrategia corporativa apropiada». Tanto el director general como su equipo son los únicos que pueden iniciar y desarrollar una estrategia corporativa.

Y cuando los directores generales son conscientes de sus recursos, del alcance de los mismos y de los mecanismos organizativos que harán que liberen su valor dentro de la empresa, es entonces cuando se encuentran en una posición de desarrollar una estrategia que verdaderamente construya una ventaja corporativa.

### 1.4.2. Las teorías económicas sobre el Gobierno corporativo

Antiguamente la propiedad de una compañía y su control recaían directamente sobre una misma figura: los accionistas<sup>137</sup>. En la actualidad la gestión y la propiedad están en manos distintas. Los accionistas, quienes tienen la propiedad de la compañía, no tienen prácticamente poder para controlar la gestión del día a día y sus normas a largo plazo. De hecho, la empresa es controlada por el consejo de administración y sus consejeros delegados, cuya participación accionarial es a menudo pequeña<sup>138</sup>.

Y esta separación que a menudo es un problema para la mayoría de los teóricos, según Bainbridge es la mejor para las empresas americanas —por ende, extensible al resto. La idea de este autor es poner de relieve que los consejos de administración de las empresas cada vez están adquiriendo más fuerza en el ejercicio de las funciones de gestión empresarial, y ya no son meros peones de los consejeros delegados<sup>139</sup>.

En esta línea y sin entrar en detalle, conviene también destacar que cualquier sociedad necesita un gobierno que facilite decisiones eficientes<sup>140</sup>. En este marco, las dos formas que existen para tomar las decisiones son el consenso y la autoridad<sup>141</sup>. Si la primera es definida como *cualquier método razonable y aceptable que tenga en cuenta los intereses individuales*, la segunda es caracterizada por la existencia de un organismo central mediante el cual toda la información relevante es transmitida de forma vertical y que es fortalecida para tomar decisiones obligatorias en su conjunto<sup>142</sup>.

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>138</sup> BERLE A.A. y MEANS, G.C. *The modern corporation and private property*. New York: The Macmillan company, 1933.

<sup>139</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> ARROW, K.J. *The limits of organizations*. New York: Norton, 1974.

<sup>142</sup> Ibid.

La mayoría de las empresas tienden a utilizar estructuras basadas en el consenso y donde cada miembro de la compañía tiene intereses e información que puede tenerse en cuenta. Y esto es así porque bajo estas condiciones no suele haber problemas colectivos dentro de las empresas y los encargados de tomar las decisiones, lo llevan a cabo, teniendo bajos costes. Sin embargo, en las estructuras donde la toma de decisiones se basa en la autoridad aumentan esos costes, caracterizado por importantes asimetrías de información entre los miembros de una organización o donde esos miembros tienen intereses contrapuestos o rivales.

Pero de iure los estatutos de la sociedad separan el control y la propiedad y esto es una de las características fundamentales para distinguir las sociedades de otras organizaciones que realicen la actividad empresarial. Bajo los estatutos de las sociedades, los actores fundamentales en la toma de decisiones son los miembros del consejo de administración quienes también delegan a los trabajadores la mayoría de las decisiones que afectan a la actividad empresarial de la compañía.

Los accionistas no tienen esencialmente poder para iniciar una acción en la empresa, y de hecho, están autorizados a aprobar o descartar muy pocas decisiones del Consejo de Administración. Aunque la separación del control y la propiedad facilita el desarrollo de las grandes compañías Berle y Means también reconocieron que la separación también daba lugar a potenciales intereses divergentes entre los accionistas y los gestores<sup>143</sup>.

Las normas mercantiles son las responsables de que exista esta separación, pero aún así, hay numerosas teorías de empresa que justifican la separación entre el control y los accionistas. Por su parte, Bainbridge sostiene que a pesar de que existen muchas formas de clasificación, defiende aquella que divide a las teorías en dos grandes grupos. Por un lado, aquellas que justifican esa separación en base a si los teóricos enfatizan que quien tiene el poder son los accionistas o los gestores; y por otro, aquellas que lo hacen en base a qué intereses funciona la empresa<sup>144</sup>.

Dentro de las teorías del primer bloque nos encontramos en un extremo aquellas que sostienen que los accionistas son los propietarios de la sociedad, y por lo tanto, los gestores son meros adláteres de los intereses de los inversores. Este es el modelo predominante en la actualidad.

Hay una reciente variación que sostiene que los accionistas son uno de los muchos factores de producción (tierra, trabajo y capital) que se unen todos juntos en una red de contratos explícitos e implícitos. Esta variación sigue proponiendo que los gestores o directores son agentes de los accionistas con una serie de obligaciones fiduciarias como son maximizar la riqueza del accionista. Los accionistas tienen una posición privilegiada entre los diferentes miembros que integran una sociedad teniendo por ejemplo Derecho de voto<sup>145</sup>.

Y en el otro extremo del espectro pero dentro de este mismo bloque nos encontramos con el «managerialismo». Esta corriente concibe la sociedad como una jerarquía burocrática dominada por los gestores. Los gestores son actores autónomos libres de conseguir los intereses que escogen.

La segunda clasificación recoge las teorías de la empresa en función de los intereses a los cuales la sociedad sirve. En un lado del extremo nos encontramos aquellas teorías que defienden que las compañías deberían dirigirse para conseguir maximizar la riqueza de los accionistas.

En el lado opuesto nos encontramos a los partidarios de la teoría *stakeholder*, quienes sostienen que los gerentes deberían considerar los intereses de todos los que afectan o son afectados por las decisiones de la empresa. Los partidarios de la maximización de la riqueza del accionista normalmente enfocan el gobierno corporativo como una especie del Derecho privado, de tal forma que la separación de la propiedad y el control no justifica en sí misma la intervención del Estado en el gobierno corporativo.

Por el contrario, los afines al enfoque *stakeholder* abordan el gobierno corporativo como una forma de Derecho público, y la separación de gobierno y control es una justificación de regulación

<sup>143</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>144</sup> *Ibid.*

<sup>145</sup> *Ibid.*

del gobierno corporativo así como una forma para conseguir los objetivos sociales que no están directamente relacionados con los beneficios empresariales.

En resumen, a la hora de tomar las decisiones empresariales de la compañía, la primacía *shareholder* sostiene que los accionistas son los que tienen el control de la compañía y que son los beneficiarios de los deberes de los gestores. Por su parte, los managerialistas defienden que son los gestores quienes tienen el control de la empresa. Por último, la teoría *stakeholder* no se centra en saber quién controla la compañía sino que resalta el argumento de que los accionistas no deben ser los únicos beneficiarios de las objetivos del gestor.

Bainbridge argumenta una disertación en la que sostiene que es la primacía del gerente la que responde a la justificación de la separación del control y propiedad. Según este autor ni los accionistas ni los gestores tienen el control de la compañía sino es el Consejo de Administración.

## 1.5. LA TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

Según Mary Parket Follet los administradores y los trabajadores deberían aprender a desarrollar una conciencia de sus experiencias que permita contribuir y tomar responsabilidad, y recibir ordenes en una forma que proteja su dignidad<sup>146</sup>.

Cuando se toman las decisiones, el que lo hace debe ser consciente de la legalidad de la misma, y el que sigue la decisión debe ser consciente de la necesidad de acatar la decisión y también de que debe tener la buena voluntad de obedecerla. La toma de decisiones implica utilizar la información para escoger el mejor curso de la acción<sup>147</sup>.

La toma de decisiones es un proceso racional, esto es, un juicio basado en el uso de los datos o evidencias. Desde esta perspectiva, un modelo racional de toma de decisiones envuelve: 1. Aquellos que toman las decisiones primero identifican el problema para ser tratado o el tema que preocupa. 2. Recopilan los datos relevantes o evidencias que afectan al problema o tema y entonces analizan los datos y evidencias.

Desde este análisis, deberían aparecer los planes de acción que pueden ser desarrollados. Normalmente, habrá más de una opción de planes de actuación y se verán forzados a escoger la mejor en base a una serie de criterios desarrollados desde una detallada descripción del problema o tema<sup>148</sup>. En este marco conviene tener en cuenta como el psicólogo Kurt Lewin<sup>149</sup> y otros teóricos fueron pioneros en estudiar los diferentes estilos de procesar la información de los administradores a la hora de tomar decisiones. En concreto son los siguientes:

- *Autocrático*: el administrador toma la decisión solo con la información que tiene disponible.
- *Autocrático-consultivo*: el administrador primero obtiene adicional información de sus subordinados y es entonces cuando después toma la decisión solo.
- *Consultivo*: el administrador consulta con sus subordinados individualmente, obteniendo información e ideas sobre la mejor decisión, y entonces toma la decisión solo.
- *Consultivo-participativo*: el administrador consulta con sus subordinados como un grupo, obteniendo su información e ideas sobre las mejores decisiones, y entonces toma esa decisión enfrente del grupo.
- *Participativa*: el administrador explica el problema a los subordinados como un grupo, les provee información que probablemente necesiten, y entonces el grupo toma la decisión y el administrador facilita el proceso de discusión.
- *Laissez-faire*: el administrador deja al grupo decidir y no facilita ninguna asistencia al proceso de toma de decisión.

<sup>146</sup> THOMPSON, K. *The early sociology of management and organizations*. London: Routledge, 2003.

<sup>147</sup> LUHMAN, J.T y CUNLIFFE, A.L. *Key concepts in organization Theory*. London: SAGE, 2013.

<sup>148</sup> THOMPSON, K. *The early sociology of management and organizations*. London: Routledge, 2003.

<sup>149</sup> LEWIN, K., LIPPITT, R y WHITE, R.K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". En: *The Journal of Social Psychology*. Taylor & Francis Ltd, 1939, Volumen 10, pp. 271-299.



## 1.6. LA ÉTICA EMPRESARIAL

### 1.6.1. Concepto

Junto con el objeto y la finalidad de la sociedad empresarial, la estrategia y el Gobierno corporativo, hay un quinto elemento clave para definir el marco de nuestro objeto de estudio, esto es, la ética empresarial.

La ética se preocupa de la naturaleza de la moralidad, de si las normas, valores o creencias de una sociedad son correctas o incorrectas, y Wines la define como «la aplicación cognitiva, analítica, sistemática y reflexiva de principios morales a situaciones conflictivas o confusas<sup>150</sup>».

Sternberg, filósofa referente en las ciencias económicas sostiene «la ética de los negocios es necesaria porque las decisiones éticas son inevitables», y argumenta que el reto de la ética empresarial es hacer explícitas las inevitables decisiones éticas para así poder mejorarlas. Asimismo sostiene que la ética empresarial más allá de ser un elemento antiempresarial lo que busca de hecho es maximizar el valor del accionista a largo plazo<sup>151</sup>.

Por su parte, Sauser apunta que la ética empresarial no puede ser diferenciada de la ética en general porque «una persona ética se comporta apropiadamente en todos los contextos sociales»<sup>152</sup>. Esta posición ya fue reconocida por Adam Smith, quien en 1759, en su obra *The Theory of Moral Sentiments*, argumentó que tanto determinar las obligaciones de la sociedad como mantener el sentido de justicia eran dos condiciones previas para la efectividad los negocios y el comercio. Barnard en *The Functions of Executive* también enfatizó la importancia de las acciones individuales en las compañías y la necesidad para el liderazgo de considerar los elementos económicos, legales, morales, sociales y físicos del entorno para la toma de decisiones<sup>153</sup>.

Lo que si que es cierto, es que la ética empresarial es identificable con los dilemas éticos empresariales. El conocido gurú de los negocios Peter Drucker identifica tener un comportamiento ético con «sobre todo, no hacer daño a los demás»<sup>154</sup>. Los estándares de la ética no son identificables con los de la ley. De hecho, son mucho más exigentes. Las reglas éticas son estándares y expectativas de comportamiento, y se han desarrollado para regular casi todos los aspectos de la vida. Por ejemplo, esperar el turno en una cola es una expectativa pero no un comportamiento escrito que juega un papel fundamenta en el orden de la sociedad. Y en esto consiste la ética, la ética es un conjunto de normas no escritas que han sido desarrolladas con el paso del tiempo para regular las interacciones en la sociedad, y que van más allá de las leyes y del ordenamiento jurídico. Y hay muchos comportamientos que aún sin ser objeto de una sanción penal o administrativa, son reprobables moral y éticamente, como por ejemplo el adulterio.

En la actualidad, existen numerosas teorías religiosas, filosóficas, económicas o jurídicas que fundan el fenómeno del dilema ético. En particular podemos destacar la teoría del mandamiento divino absoluto, la teoría del egoísmo ético, el utilitarismo, el imperativo categórico de Kant, el contractualismo o el relativismo moral entre otros.

Por su parte, Freeman y otros autores en su obra *Stakeholder Theory*, entienden la ética empresarial como una disciplina académica. Dicen que ha sido tradicionalmente concebida como un subcampo de la ética y de la filosofía moral dedicada a estudiar asuntos éticos en un contexto empresarial. En esencia, sostienen que la ética es una disciplina que se centra en la sabiduría, en qué significa vivir bien.

Los autores delimitan tres corrientes o aspectos del pensamiento ético:

<sup>150</sup> WINES, W.A. Seven pillars of business ethics: toward a comprehensive framework. En: *Journal of Business Ethics*. Springer Science & Business Media B.V., 2008, Volumen 79, pp. 483-499.

<sup>151</sup> STERNBERG, E. *Just Business: Business Ethics in Action*. 2ª edición. Oxford: Oxford University Press, 2000.

<sup>152</sup> SAUSER, W.I. Ethics in business: answering the call. En: *Journal of Business Ethics*. Springer Science & Business Media B.V., 2005, 58, pp. 345-57.

<sup>153</sup> BARNARD, C.I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

<sup>154</sup> JENNINGS, M. M. *Business ethics: case studies and selected readings*. 5ª edición. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006.

Por un lado se encuentran las acciones, es decir, los principios y reglas. En este caso el pensamiento se dedica a cuestionar cuáles son los principios o reglas correctas para juzgar una acción. (Ej. no mentir, no engañar o robar, ayudar a los demás cuando se puede). Parte de la vida moral consiste en respetar una serie de reglas y principios básicos en nuestra conducta. Esta corriente sostiene que una acción que sea ética es ética por sí misma y no por los resultados de ésta o porque el acto sea incompatible con el carácter individual de la persona que realiza la acción. De acuerdo con esta afirmación, mentir es incorrecto porque viola algunas de las reglas principales de nuestra comunidad. Y estas normas o principios, algunos autores sostienen que proceden de la razón (Kant), y otros argumentan que son fruto de la ley natural o divina.

Por otro lado se encuentran los agentes. Este apartado se centra en el comportamiento de los agentes u operadores, es decir, de las personas. Y por tanto, en cómo podemos llegar a ser buenas personas o crear una buena comunidad u organización. Una persona con principios morales lucha por llegar a ser alguien de buen carácter. Más allá del tema de si nuestras acciones violan una regla o principio, aquí recae la pregunta de cómo nuestros comportamientos nos reflejan —es decir, si poseemos virtudes tales como ser justo, amable, digno de confianza, o prudente; o si por el contrario somos portadores de vicios como ser injusto, cruel, no digno de confianza, insensato. La tradición filosófica aristotélica identifica este aspecto con aquellas preguntas a propósito de la personalidad, es decir, de cómo nuestro comportamiento a lo largo del tiempo define quiénes somos y cómo los otros nos ven.

Por último se encuentran los resultados, propósitos y consecuencias. Este tercer enfoque de la ética se centra en los resultados, en las consecuencias de nuestras acciones. Ser una persona moral significa poner en práctica esos principios y reglas morales como por ejemplo, ayudar a la comunidad, tener cuidado de nuestra familia, salvar vidas, luchar en una guerra justa. En este aspecto, no todas nuestras acciones consisten en producir buenos resultados, sino también en minimizar los negativos, como por ejemplo reducir el dolor. Un conjunto importante de autores ha desarrollado la idea de que los resultados y las consecuencias son una parte muy importante de la vida moral como es el ejemplo de Bentham (1789) o Stuart Mill (1863).

En esencia, concluyen los autores la ética empresarial empuja a tenernos en cuenta a nosotros mismos y a nuestras acciones para ofrecernos razones buenas y convincentes de nuestra conducta. Si podemos ofrecer buenas razones, entonces podemos decir que hemos actuado éticamente, si por el contrario no podemos, o nos cuesta llegar a ellas, entonces deberíamos decir que no hemos actuado éticamente. Son buenas razones las tres premisas estudiadas, es decir: las acciones, los agentes y los resultados.

Lo que caracteriza a la ética empresarial es que sitúa esas ideas en el campo de los negocios.

### 1.6.2. Los orígenes de la ética empresarial

La ética empresarial junto con la ética tiene sus orígenes en la filosofía griega. En efecto, Aristóteles ya mostraba preocupación sobre la vida económica, entendida en parte como una forma de vivir bien tanto individualmente como en comunidad. Asimismo, Tomás de Aquino, se mostró siempre muy crítico con la usura y consideraba inmoral la idea de obtener beneficios.

Y como explicábamos anteriormente, en el período anterior al siglo XIX, es decir, antes de que el conocimiento positivista impusiera la corriente cientificista en la economía, la mayoría de los economistas eran también filósofos, incluyendo el padre del capitalismo de occidente, Adam Smith. De hecho, la obra de Sen desarrolla este hecho, y lamenta la fractura que se ha producido de ambas disciplinas en la historia más reciente.

Freeman y otros autores mencionan una serie de razones por las cuales la ética empresarial ha resurgido en los últimos años:

1. En primer lugar, sostienen que el hecho de que ya exista otra disciplina aplicada de la ética, como es la bioética, ha abierto la puerta a la creación de otras aplicaciones de la misma. En nuestro caso, la ética empresarial.
2. En segundo lugar, los últimos escándalos financieros, y sobre todo, la especial cobertura, difusión y atención que les han prestado los medios de comunicación. Los autores confirman que la

mayoría de las escuelas de negocios ponen especial hincapié en que todo lo que hacen y enseñan sea ético, incluyendo en sus programas una asignatura de ética empresarial.

3. En tercer lugar, el interés creciente en los diferentes núcleos académicos por temas relacionados con la ética empresarial.

Estos autores sostienen que aunque se trata de una ciencia relativamente joven, la ética empresarial ha alcanzado un grado significativo de legitimidad institucional<sup>155</sup>.

### 1.6.3. La ética empresarial según Freeman

Freeman define ética como «un conjunto de reglas que permiten resolver los conflictos que surgen cuando las acciones de una persona afectan a los proyectos de otra»<sup>156</sup>. Asimismo Freeman junto a Gilbert sostienen que la ética y la estrategia operan unidas por dos razones:

Primero, las organizaciones están integradas por seres humanos, y cada uno de ellos actúa en función de su jerarquía de valores. Por este motivo, dicen los autores que «las acciones organizacionales e individuales son en parte causadas por los valores que tienen los individuos y las organizaciones». Esta idea configura lo que los autores denominan *principio de los valores*<sup>157</sup>.

Ahora bien, conviene formularse las siguientes preguntas ¿los valores tienen existencia propia o tienen existencia porque lo expone la valoración que hace el sujeto? ¿las cosas poseen cualidades que las hacen valiosas o esa valoración depende el sujeto? Aunque el formalismo kantiano defiende que la ética es siempre de carácter relativo, este estudio se posiciona del lado de la fenomenología iniciada por Scheler (1913-1916), del lado de que los valores son eternos e invariables, de su concepción objetiva, es decir, que las actuaciones, las decisiones y las cosas tienen una valiosidad intrínseca, independiente del sujeto.

Segundo, las organizaciones no existen en el vacío. Es decir, las actuaciones y decisiones estratégicas de las empresas son de interés para otros grupos o individuos puesto que éstos dependen de aquéllas para lograr sus proyectos. Y ahora bien, también las empresas dependen de estos *stakeholders*. Freeman y Gilbert denominan a este presupuesto *Principio de la Interdependencia*, y sostienen que «el éxito organizacional se debe en parte a las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización»<sup>158</sup>.

Ambos principios están estrechamente unidos, pues el primero se aplica a aquellos grupos o individuos que el segundo dice. Como alude Escudero Poblete, estos dos principios y su vinculación son claves para entender la dimensión ética de la teoría de los *stakeholders*.

Y a partir de estos dos principios se derivan dos axiomas que configuran la estrategia corporativa: por un lado, que la estrategia corporativa debe reflejar una comprensión de los valores de los miembros y *stakeholders* de la organización; y por otro, que la estrategia corporativa debe reflejar una comprensión de la naturaleza ética de la elección estratégica.

En definitiva, este segundo axioma trata de poner de relieve que las decisiones que integran la estrategia corporativa pueden perjudicar o beneficiar a los *stakeholders*, y que es tarea de los directivos encauzarlas para que minimicen los daños y maximicen los beneficios de cada uno de los *stakeholders* afectados, porque de lo contrario, a la larga, el único perdedor sería la propia organización. Y esto es así porque si la organización no opera en armonía con los proyectos empresariales de cada uno de sus *stakeholders*, éstos últimos dejarían de trabajar con ella, y terminaría desapareciendo. Para evitarlo, es necesario conocer y entender los valores de los grupos de interés de las empresas, idea a la que se refería el primer axioma. Por este motivo, el primer axioma es fundamento del segundo: no puede haber una

<sup>155</sup> FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

<sup>156</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>157</sup> FREEMAN, R.E. y GILBERT, DR. *Corporate strategy and the search for Ethics*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1988.

<sup>158</sup> *Ibíd.*

estrategia corporativa que comprenda la naturaleza ética de la elección estratégica sino comprende los valores de sus miembros y de sus *stakeholders*. En otras palabras, los directivos no pueden valorar el alcance positivo o negativo de sus decisiones estratégicas —y por lo tanto, actuar en consecuencia— si primero no conocen los valores de sus miembros y *stakeholders*.

En suma, a partir de estos principios y axiomas, Freeman y Gilbert sostienen que la administración de la empresa es inescindible de la ética o la moral, en el sentido de que afecta a la vida de las personas y de que debe incorporar un esfuerzo por favorecerlas.<sup>159</sup> Y este planteamiento se ve reforzado con su noción de empresa como un medio y no como fin. A saber, con la idea de que las organizaciones son las que se encuentran al servicio de los proyectos, valores y propósitos de las personas, y no éstas al servicio de aquéllas. Y es esa subordinación de la empresa al individuo —y no la inversa— la que lleva consigo necesariamente a vincular la estrategia con la ética.

Pues bien, es necesario que los directivos de las empresas reconozcan, acepten y asuman la existencia de una relación entre estrategia y ética para que pueda configurarse una nueva estrategia alternativa. En el caso de Freeman y Gilbert plantean una estrategia corporativa que se funda en los derechos de los propios individuos para perseguir sus propios valores donde las empresas funcionan como vehículos para la realización de sus propios proyectos personales.

Por su parte, Freeman y otros autores en su obra *Stakeholder Theory*, con el fin de ofrecer más argumentaciones que respaldan la idea de que la teoría *stakeholder* es una alternativa eficaz que da solución al problema de la ética del capitalismo, mencionan una serie de aspectos<sup>160</sup> que subrayan la importancia de sus aportaciones al conjunto del campo de la ética empresarial. En particular, sostienen las siguientes ideas:

1. Debido a que la teoría *stakeholder* nace en el campo de la estrategia, y en un sentido más amplio en el de la gestión, proporciona a los estudiosos del campo de la ética una forma de conectar más sistemática y general entre la actividad empresarial y la ética. Por lo tanto, no se centra solo en elementos aislados —los problemas de idiosincrasia— sino que este enfoque aporta nuevas conexiones a las consideraciones básicas de los negocios, a sus ideas subyacentes, a su objetivo central, así como a sus operaciones del día a día.
2. Al ser una teoría, proporciona un conjunto sistemático y específico de ideas a partir de las cuales, uno puede ver lo que significa para una empresa tener un comportamiento ético. Además tiene como objeto, no solamente explicar a los directivos qué significa actuar empresarialmente de una forma ética y por lo tanto mostrarle un patrón de conducta, sino que también ayuda a los académicos de la disciplina ética a ampliar su trabajo normativo mediante formas integradoras que unen la literatura sobre la ética y las empresas.
3. Por otro lado, al haber sido la teoría *stakeholder* discutida y desarrollada desde un punto de vista que contrasta con los tradicionales supuestos prevalentes sobre el objeto de los negocios (especialmente Freeman pero también Jensen), proporciona un contexto nuevo en el que los éticos pueden desarrollar sus trabajos.

La ética empresarial es el eje a partir del cual gira la teoría *stakeholder*, y por lo tanto, muchas de sus construcciones teóricas demuestran que es ese contenido el que convierte a aquélla en una innovadora e importante contribución a la literatura de las organizaciones.

#### 1.6.4. La parábola del Sadhu: un dilema ético

A propósito del dilema ético, es interesante mencionar la parábola del Sadhu. Muy debatida en las escuelas de negocios, fue una experiencia real de McCoy, por aquel entonces directivo de Morgan Stanley y que más adelante fue publicada con sus correspondientes reflexiones en *Harvard Business Review*<sup>161</sup>.

<sup>159</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>160</sup> FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

<sup>161</sup> MCCOY, B.H. The parable of the sadhu. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1997, Volumen 75, Número 3, pp. 54-64.

En esencia, narra un dilema moral —trasladable a cualquier experiencia de la vida, y por tanto, a la experiencia empresarial— que el magnate norteamericano vivió en mitad de un viaje sabático de ascenso al Himalaya, en Nepal, junto a su compañero Stephen, antropólogo y cuáquero de convicciones muy ortodoxas. Tras diferentes contratiempos a lo largo del viaje, explica como llegados a 4.700 metros, cuando ambos compañeros estaban a punto de alcanzar el paso antes de que se derritiera la nieve, un neozelandés depositó en sus pies el cuerpo casi desnudo y descalzo de un peregrino de la India, al que se conoce como Sadhu. Este montañero había encontrado al peregrino tendido sobre el hielo, temblando y con hipotermia. Éste les imploró que se ocuparan de él, que quería alcanzar el paso. McCoy, le tomó el pulso y comprobó que seguía con vida. Stephen, su compañero, y los cuatro suizos que les acompañaban empezaron a sacar sus abrigos y a buscar ropa en sus mochilas. Y pronto el Sadhu estuvo vestido, no podía caminar, pero había recuperado el semblante.

Entonces, el magnate emprendió la marcha hacia el paso, dejando atrás a Stephen y a sus compañeros. Más adelante, le alcanzó otra expedición, a quienes les preguntó por el Sadhu y por su amigo Stephen, estos le respondieron que éste venía detrás, y aquél estaba bien.

Llegó una hora antes que Stephen. Pero tras el encuentro, el antropólogo le preguntó: «¿cómo te sientes después de haber contribuido a la muerte de otro hombre?». McCoy sin entender del todo lo que quería decirle, le exclamó: «¿está muerto el Sadhu?». A lo que éste respondió: «No, pero seguramente lo estará».

Stephen le explicó como pidió ayuda a japoneses, que aunque le dejaron comida y bebida, pero no lo acercaron hasta un sitio seguro, así como un grupo de sherpas le enseñaron una choza que estaba a 150 metros pero no lo acompañaron.

Stephen explicó: «siento que lo que sucedió con el Sadhu es un claro ejemplo de la ruptura que existe entre la ética individual y la ética corporativa. Nadie estuvo dispuesto a hacerse cargo de él. Todos hicieron un poco, en tanto y en cuanto no interfiera demasiado. Pero cuando se convirtió en una molestia, optaron por transferirle la responsabilidad a otro y seguir su marcha. Jesús tuvo relevancia en una etapa más individualista de la sociedad, pero ¿cómo interpretamos ahora sus enseñanzas en un mundo atestado de organizaciones y grupos grandes e impersonales?».

McCoy sostiene que este dilema plantea una situación que se repite diariamente en las empresas: una alta dosis de adrenalina frente a una meta superior y una oportunidad única en la vida. Pero argumenta que es en esa situación, es decir, cuando toman decisiones instantáneas bajo presión, cuando se revela su carácter personal y corporativo.

Esta experiencia del Sadhu, dice el magnate, ofrece un paralelo interesante con las situaciones corporativas, pues:

1. Hay que dar una respuesta inmediata
2. No actuar, es una decisión en sí misma.
3. La empresa requiere acción y ejecución.

El mensaje fundamental que explica McCoy y que enlaza ya no solo con la ética empresarial sino con la cultura empresarial que veremos más adelante es el siguiente: «uno de nuestros problemas fue, que como grupo, carecíamos de un proceso que nos permitiera llegar al consenso. Tampoco teníamos la sensación de un propósito o de un plan. Las dificultades a resolver con el Sadhu eran tan complejas que ninguno de nosotros pudo manejarlas. Dado que el grupo no tenía un conjunto de precondiciones que guiaran su acción hasta alcanzar una resolución aceptable, todos reaccionamos instintivamente como individuos. La naturaleza multicultural del grupo agregó otro factor de complejidad. No teníamos un líder con el cual identificarnos y en cuyo objetivo creyéramos. Solo Stephen estuvo dispuesto a asumir la responsabilidad, pero no recibió el apoyo necesario de los demás».

Y como continúa explicando el magnate «algunas organizaciones tienen valores que trascienden los valores personales de sus managers. Esos valores que van más allá de la rentabilidad, generalmente quedan al descubierto cuando la organización atraviesa una situación de tensión. Las personas generalmente aceptan los valores de la organización, pero dado que suele adoptar la forma de un listado rígido de mandamientos, pueden resultar algo ambiguos. Las historias que cuenta la gente, más



que el material impreso, transmiten las concepciones que una organización tiene sobre lo que es un comportamiento adecuado».

Argumenta McCoy que las organizaciones que no tienen una tradición de valores compartidos y aceptados tienden a desequilibrarse bajo situaciones de estrés y cada individuo busca salvarse a sí mismo. Explica como en las grandes batallas que hemos presenciado en los últimos años con las adquisiciones, aquellas empresas con una sólida cultura supieron pelear, mientras que las restantes vieron cómo los ejecutivos abandonaban rápidamente el combate.

Explica que para que una compañía sea fuerte y dado que la empresa y sus integrantes son interdependientes, los miembros deben compartir una noción preconcebida de lo que significa una conducta correcta, una ética comercial, y pensar en ella como una fuerza positiva, no como una limitación.

Advierte como la palabra ética sugiere muchas cosas pero sin embargo las nociones de valores compartidos y procesos consensuados para hacer frente al cambio (cultura corporativa) parecen ser parte de la esencia misma de la ética. Aconseja que quienes están en contacto con sus propias creencias básicas y las de los demás encuentran en ellas el respaldo que necesitan, y pueden enfrentar mejor una situación límite.

McCoy concluye como la ética de los negocios tiene que ver con la autenticidad y la integridad de la empresa. Dice: «ser ético significa seguir adelante con el negocio y también cumplir con las metas culturales de la empresa, sus dueños, empleados y clientes. Quienes no puedan cumplir con la visión corporativa no son auténticos hombres de negocios, y en consecuencia, no son éticos en el sentido empresarial del término».

Con respecto a los gestores, se refiere a ellos como eficaces cuando son capaces de resolver conflictos, tolerantes con la ambigüedad, el estrés y cambio, y con un fuerte sentido de la finalidad que persiguen ellos mismos y sus organizaciones.

Por otro lado, entiende el actual interés por la cultura corporativa y reconoce que los individuos, cuyo punto de partida es un conjunto reflexivo de valores personales, son quienes aportan los cimientos de la cultura corporativa. En particular, reconoce que una tradición que aliente la libertad de preguntar, subraye los valores personales y fortalezca un sentido estricto del rumbo a seguir, puede satisfacer la necesidad de combinar la individualidad con la prosperidad y el éxito del grupo. Sin ese apoyo corporativo, el individuo está perdido.

Concluye en estas reflexiones fruto de su experiencia en el Himalaya y de su trayectoria profesional, que cuando la gente no puede encontrar respaldo en sus organizaciones, no sabe cómo actuar. Si el apoyo llega, la persona participa del éxito del grupo y puede colaborar con el proceso de crear y mantener una cultura empresarial. El desafío de los managers está en ser sensibles a las necesidades individuales, darles forma, y dirigir las y orientarlas para beneficio del conjunto.



## CAPÍTULO 2

# LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO PRIMACÍA DEL ACCIONISTA

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Friedman explicaba en un ensayo sobre las teorías económicas que un modelo es debidamente juzgado por su poder predictivo con respecto al fenómeno que pretende explicar, no en función de si es válida la descripción sobre un objeto de la realidad. De tal forma que, «la cuestión relevante es preguntarse a propósito de los supuestos de una teoría, no si son descriptivamente realistas, porque nunca lo son, sino si son unas aproximaciones suficientemente buenas para el propósito que pretenden»<sup>162</sup>.

En la doctrina sobre gobierno corporativo existen dos teorías que abordan el fin último de una sociedad mercantil. Por un lado, el enfoque *stakeholder*, y por otro, la primacía *shareholder*. Esta última corriente también se identifica como el valor de los accionistas o la maximización de la riqueza de los accionistas<sup>163</sup>. Se ha dicho que una de las razones por las que en los países de tradición anglosajona como son Estados Unidos y Reino Unido prevalece la primacía *shareholder* entre otros motivos es porque existe una economía de libre mercado donde hay una dispersión del accionariado que provoca que sea más susceptible a posibles adquisiciones o absorciones así como la existencia de inversores que estén ansiosos de mejoras en los precios de las acciones<sup>164</sup>.

Este capítulo no pretende recoger toda la literatura escrita sobre la primacía *shareholder*, pues es muy voluminosa y ha sido tratada desde diferentes perspectivas, Sino que lo que se busca con él es examinar los principales elementos y críticas de la teoría con el objeto de presentar una idea global de la misma.

La primacía del accionista sostiene que los administradores y los directivos de las empresas dedican todas sus energías a conseguir los intereses de los accionistas<sup>165</sup>. Es decir, los accionistas como proveedores de capital tienen la capacidad moral y legal<sup>166</sup> para dirigir la empresa como una facultad más que integra el derecho de propiedad privada. Y Millon va más allá apuntando que en caso de que para la consecución de este objetivo haya un conflicto de intereses de uno o más del resto de *stakeholders* que no sean accionistas, la gestión de la empresa hará caso omiso de esas consideraciones opuestas<sup>167</sup>.

A lo largo de este siglo, la principal tarea del Derecho de sociedades ha sido desarrollar leyes para incrementar la probabilidad de que los administradores actúen a favor del resto de *stakeholders*.

<sup>162</sup> FRIEDMAN, M. The methodology of positive economics in essays in positive economics. Chicago: University of Chicago Press, 1966. En resumen, Milton plantea la diferencia entre la economía positiva y la economía normativa. Mientras que la primera es, en principio, independiente de cualquier postura ética o de cualquier juicio normativo (como dice Keynes: «se trata de lo que es, y no de lo que debería ser») y su misión consiste en proporcionar un sistema de generalizaciones que puede ser utilizado para hacer predicciones correctas sobre las consecuencias de cualquier cambio en las circunstancias; Por otro lado, la economía normativa no puede ser independiente de la positiva, se encarga de hacer las predicciones de cómo debería ser partiendo de ésta.

<sup>163</sup> KEAY, A. *The corporate objective. corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>164</sup> MITCHELL, R.; O'DONNELL A. y RAMSAY, I.M. *Shareholder value and employee interests: intersections between corporate governance, corporate law and labor law*. En: *Wisconsin International Law Journal*. Wisconsin International Law Journal, 2005, Volumen 23, Número 3, pp. 417-420.

<sup>165</sup> MILLON, D. Communitarism in corporate law: foundations and law reform strategies. En: MITCHELL, L.E. *Progressive Corporate Law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995, pp. 1-33.

<sup>166</sup> ETZIONI, A. A communitarian note on stakeholder theory. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1998, Volumen 8, Número 4, pp. 679-691.

<sup>167</sup> *Ibíd.*



## 2.2. EL ORIGEN DEL MODELO PRIMACÍA DEL ACCIONISTA

La teoría del accionista ha sido la predominante en varias etapas de la historia, e incluso, se puede decir que nació a principios del siglo XX y que cobró fuerza a mediados del mismo<sup>168</sup>.

Algunos autores defienden que la consideración del inversor como el principal grupo de interés en la gestión social tiene sus raíces filosóficas en las tesis de pensadores de la Ilustración como Locke, quien desde una visión atomizada de la sociedad, escribió sobre la necesidad de establecer contratos sociales para garantizar la convivencia como por ejemplo entre compradores y vendedores. En autores del siglo XIX como Bentham, padre del utilitarismo, que defendía defender el interés propio para maximizar la utilidad; en las ideas de Stuart Mill, quien incluía en sus postulados aspectos más sociales donde indicaba que ciertos intereses podrían perjudicar a los de otros; y por último, en las tesis de Adam Smith, quien es el referente por excelencia y a quien se le ha vinculado con concepciones angloamericanas de buen gobierno<sup>169</sup>.

En estos casos, los seres humanos eran vistos como individuos con deseos y preferencias. Y además, rige en estos pensamientos una defensa férrea de tres derechos fundamentales: el derecho a la vida, a la propiedad privada y a la libertad. La sociedad era vista como la suma de los individuos donde el bien consiste en satisfacer los intereses individuales. Este individualismo se complementa con una idea de igualdad, fundada en la igualdad de oportunidades, y con la creación de un interés plural.

Pero sobre todo, la idea primigenia que da lugar a la configuración actual de la teoría del accionista es el concepto de propiedad privada. Un derecho casi absoluto limitado solo por las restricciones legales que evitan posibles abusos, y que opera como la mejor garantía de los derechos individuales. Observan la propiedad como una forma de asegurar la libertad individual frente a las intromisiones del Estado<sup>170</sup>. Y esta idea es seguida por pensadores actuales fieles a la visión del accionista. Por ejemplo, Sternberg, además de defender la propiedad privada, argumenta que los accionistas son los únicos propietarios legales de los frutos originados de sus inversiones, y que por tanto, una concepción distinta sería injusta<sup>171</sup>.

Sin embargo, los primeros escritos académicos sobre el debate que enfrenta a la teoría *stakeholder* con la primacía del accionista se remontan a la década de los años treinta. Las tesis defendidas respectivamente por Berle y Dood en tres artículos publicados en *Harvard Law Review* entre 1931 y 1932 constituyen el germen y la base doctrinal normativa de esta discusión académica. Estas disertaciones, que tienen lugar en Estados Unidos, nacen en un contexto socioeconómico y político conocido como la Gran Depresión y sobre todo caracterizado por las duras críticas y el cuestionamiento del sistema capitalista.

En 1931 Berle abrió el «gran debate» a raíz de una de sus primeras afirmaciones al considerar que una empresa debe ser regida por el principio directivo que sostiene que el pacto entre los accionistas y los administradores de las empresas se lleva a cabo en base a una relación fiduciaria donde los administradores son los gestores de la compañía y donde los accionistas deben ser los únicos beneficiarios de la actividad empresarial<sup>172</sup>.

Por su parte Dodd aceptaba la necesidad de que los accionistas debieran ser protegidos frente a la búsqueda del propio interés de los administradores y estaba de acuerdo con muchas de las específicas reglas de Berle que se deducen de su principio de confianza. Sin embargo, Dodd, argumentaba que la opinión pública se estaba moviendo hacia un terreno donde consideraba a la empresa como «una institución económica con un servicio social y con una función de obtención de beneficios»<sup>173</sup>.

<sup>168</sup> SMITH, G. D. The shareholder primacy norm. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 1998, Volumen 23, Número 2, pp. 29-277.

<sup>169</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>170</sup> CRANE, A (ed). *The oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press Inc, 2008.

<sup>171</sup> STERNBERG, E. *Just business: business ethics in action*. 2ª edición. London: Oxford University Press, 2000.

<sup>172</sup> BERLE Jr., A.A. Corporate powers as powers in trust. En: *Harvard Law Review*. Harvard Law Review Association, 1931, Volumen 44, Número 7, pp. 1049-1074.

<sup>173</sup> DODD, E.M y MERRICK, E. Jr. For whom are corporate managers trustees?. En: *Harvard Law Review*. Harvard Law Review Association, 1932, Volumen 45, pp. 1145-1163.

Es más, este profesor de *Harvard Law School* señalaba en aquel entonces que «economistas influyentes y estudiantes de económicas» sugerían que había un sentimiento emergente donde «además de que las empresas tenían que tener responsabilidades con la comunidad; los administradores —quienes controlaban esas empresas— deberían voluntariamente y sin esperar a ningún tipo de mandato legal, gestionarla en la forma que ayudara a cumplir con esas responsabilidades».

Más aún, desde la década de los años treinta —y más en concreto después de la Segunda Guerra Mundial— hasta la década de los setenta del siglo XX, cabe decir que fue la teoría *stakeholder* la que dominó la práctica y la teoría<sup>174</sup>. Según sostiene Pérez Carrillo «el objetivo prioritario de las sociedades mercantiles europeas entendía que giraba en torno a la idea de empresa, como objeto social desarrollado por la sociedad y no como mero instrumento de obtención de beneficios económicos para los accionistas. Esta orientación era una consecuencia del modelo de cultura y comunidad en países que se estaban recuperando de una grave conflagración bélica en su propio territorio»

Una entrevista a altos directos llevada a cabo por el sociólogo Baumhart en 1968 reveló que el ochenta por ciento de los entrevistados, reconocían su comportamiento no ético en el marco de la gestión de las empresas y que se centraban únicamente en el interés de los accionistas y no en el interés de los trabajadores o los clientes<sup>175</sup>. Desde entonces, otras entrevistas con preguntas similares sobre la sensibilidad *stakeholder* de los administradores de las empresas han obtenido resultados parecidos<sup>176</sup>. Sin embargo, éstas últimas, conviene apreciar que son entrevistas más cercanas a la década de los años ochenta y que por lo tanto coincide con nuestras tesis planteadas anteriormente.

Con todo, siempre hubo algún disidente que seguía apostando por la primacía *shareholder* como es el caso del premio Nobel de economía Friedman cuando dijo que la función de los administradores o apoderados de las empresas era conseguir dinero para los accionistas y no confraternizar en la emergente responsabilidad social corporativa<sup>177</sup>.

Pero, en los años ochenta, se produce un giro empresarial. Estados Unidos y los países europeos apuestan por una gestión empresarial basada en la maximización de valor a corto plazo del accionista<sup>178</sup>. Y la doctrina coincide en que esto es debido a «la globalización de los mercados de capital, el ascenso de los inversores institucionales, al fuerte activismo *shareholder* y al incremento de la importancia de la gobernanza empresarial»<sup>179</sup>.

Según recogen Friedman y Miles<sup>180</sup>, es en este contexto, y como respuesta a ese ambiente económico «de aceleradas fusiones y adquisiciones, del ascenso de poderosos competidores como Japón, del incremento de presiones a las empresas norteamericanas por parte de los empleados, las asociaciones de ecologistas, los medios de comunicación, los grupos de consumidores y otros grupos de interés» cuando nace la obra *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, de RE Freeman —uno de los ideólogos de la teoría *stakeholder*— como una forma de paliar esas ‘enfermedades’.

Y todas estas tesis se sustentan no solo por la práctica empresarial sino también por la regulación pro-*stakeholder* llevada a cabo por los diferentes países. Como asegura Orts<sup>181</sup>, la tendencia hacia una legislación *stakeholder* no solo es un fenómeno exclusivo y actual de Estados Unidos, sino que también se reflejaba en leyes existentes y emergentes en otros Estados. Por ejemplo, las conocidas como «leyes de co-decisión» en Alemania, las cuales requerían la representación de los trabajadores en un segundo nivel en las juntas directivas. Asimismo, la «ley de las Compañías» en Reino Unido que ordenaba que

<sup>174</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>175</sup> BAUMHART, R. *An honest profit: What businessmen say about ethics in business*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.

<sup>176</sup> BRENNER, S.N. y MOLANDER, E.A. Is the ethics of business changing?. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1977, Volumen 58, Número 1, pp. 57-71.

<sup>177</sup> FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. En: *The New York Times*. 13 de septiembre de 1970, pp. 32-33.

<sup>178</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>179</sup> *Ibíd.*

<sup>180</sup> FRIEDMAN, AL y MILES, S. *Stakeholders. Theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2006.

<sup>181</sup> ORTS, E. W. Beyond shareholders: interpreting corporate constituency statutes. En: *The George Washington Law Review*. George Washington University, 1992, Volumen 61, Número 1, pp. 14-135.

los administradores debían incluir los intereses de los empleados en la toma de decisiones. Por otra parte, «las leyes de armonización» en la Unión Europea que cuando fueron aprobadas incluían que las empresas debería tener en cuenta los intereses de las entidades financieras, los clientes, los inversos potenciales y los trabajadores<sup>182</sup>.

### 2.3. POSTULADOS

El desarrollo doctrinal sobre la teoría *shareholder* aparece y desaparece en la literatura en función de las condiciones económicas y sociales. Una de las primeras manifestaciones de la misma tuvo lugar en Estados Unidos, en particular en una sentencia de la Corte Suprema de Michigan en el caso Dodge versus Ford Motor Corporation, donde el tribunal sentenció: «[...] Los negocios de la sociedad son organizados y ejecutados en primer lugar para el beneficio de los accionistas (...)»<sup>183</sup>.

Los postulados que definen la primacía *shareholder* pueden resumirse en los siguientes:

PRIMERO: propiedad de la sociedad. El argumento de que los accionistas son los propietarios legales de la empresa y que la principal responsabilidad de los consejeros delegados es maximizar la riqueza del accionista —principio que se expresa en el precio de la acción— llegó a ser una parte aceptada por la teoría de la organización<sup>184</sup>. Wallman extendió esta definición argumentando que los administradores no deberían llevar a cabo solo el propósito fundamental de maximizar el beneficio del accionista sino que también son responsables de la protección del gestor. Una teoría debería ser puesta en práctica para mejorar la capacidad de producción de la riqueza a largo plazo y no solo maximizar los intereses actuales de los *stakeholders*<sup>185</sup>.

La primacía *shareholder* es el principio guía dominante para muchos gobiernos corporativos en la actualidad pero cabe apreciar que los administradores o gestores también tienen que lidiar con otras demandas *stakeholders*<sup>186</sup> e integrar y equilibrar los intereses rivales<sup>187</sup>.

SEGUNDO: beneficio y control de la sociedad. Por su parte, Bainbridge ha dividido la teoría *shareholder* en dos ramas: 1) el objetivo de la sociedad debe ser maximizar la riqueza del accionista 2) los accionistas deberían tener el último control de la sociedad<sup>188</sup>. Aunque en la actualidad, este mismo autor, rechaza la segunda rama y dice que son los gestores los que tienen que tener el último control de la compañía<sup>189</sup>. Sin embargo, la teoría ha evolucionado hasta el punto de que los gestores de las compañías tienen que realizar su tarea asegurando la maximización de la riqueza de los accionistas.

En este enfoque los gestores solo tienen responsabilidades y objetivos económicos. De forma tal que en caso de conflicto de intereses entre los accionistas y otros *stakeholders*, los gestores beneficiaran a aquéllos<sup>190</sup>. La riqueza puede entenderse como el aumento de valor expresado en términos de precios<sup>191</sup>. Pitelis refleja esta postura y argumenta «en la economía capitalista, el valor se crea en el nivel productivo de las empresa, es decir, en el intercambio que se produce en la venta de productos por un beneficio»<sup>192</sup>.

TERCERO: Interés hacia otros *stakeholders* para beneficiar al accionista. Aunque los gestores o apoderados no se centren en otros *stakeholders*, los tendrán que tener en cuenta porque si no lo hacen,

<sup>182</sup> Ibíd.

<sup>183</sup> KEAY, A. *The corporate objective. corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011

<sup>184</sup> BERLE A.A y MEANS, G.C. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.

<sup>185</sup> WALLMAN, S.M.H. Understanding the purpose of a corporation: An introduction. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 1999, Volumen 24, pp. 807-819.

<sup>186</sup> FAIRFAX, L.M. The rhetoric of corporate law: the impact of stakeholder rhetoric on corporate norms. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 2006, Volumen 31, pp. 675-718.

<sup>187</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitmann, 1984.

<sup>188</sup> BAINBRIDGE, S.M. Director primacy: the means and ends of corporate governance. En: *Northwestern University Law Review*. Northwestern University, 2003, Volumen 97, Número 2, pp. 547-606.

<sup>189</sup> BAINBRIDGE, S. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>190</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>191</sup> Ibíd.

<sup>192</sup> PITE LIS, C.N. (Corporate) governance, (shareholder) value and (sustainable) economic performance. En: *Corporate Governance: An International Review*. Wiley-Blackwell, 2004, Volumen 12, Número 2, pp. 210-223.

probablemente influya en la maximización de la riqueza *shareholder*. El resto de grupos de interés en la primacía *shareholder* son solo relevantes en la medida en que ellos contribuyen a conseguir la maximización del accionista, es decir, a promover mejores relaciones con otros *stakeholders* que podrían ayudar a incrementar la riqueza de aquéllos<sup>193</sup>.

CUARTO: protección de la riqueza. Además de la obligación de maximizar el beneficio de los accionistas, los gestores deben abstenerse de hacer cualquier cosa que atente contra la riqueza de éstos<sup>194</sup>. Con eso y con todo, esta corriente doctrinal asume que las personas y grupos que pacten con aquellos tendrán garantizados los derechos de los contratos así como satisfechos los intereses previstos<sup>195</sup>.

QUINTO: perdurabilidad de la empresa. En cualquier caso, los gestores probablemente llevarán a cabo una estrategia conservadora buscando asegurar que la compañía continúe existiendo<sup>196</sup>. Su objetivo es mantener una buena reputación en el mercado donde la empresa quede lo más alejada posible de un concurso o quiebra.

SEXTO: teoría de la agencia. La empresa es concebida como una ficción legal, es decir, una creación del derecho que le confiere una serie de derechos y obligaciones. Y derivado de esta concepción, los defensores de esta teoría defienden las tesis de Jensen y Meckling —que como veremos más adelante— entienden el negocio como una agencia. La relación de agencia es un negocio jurídico a partir del cual una o más personas (principal) encargan a otra (agente) desarrollar algún servicio en su nombre, lo que implica la delegación de alguna facultad de toma de decisiones para el agente. Según esta teoría, en las empresas los accionistas confían la gestión del activo y el pasivo a los directivos, quienes actúan como fiduciarios en el negocio de maximizar su riqueza. La teoría de la agencia considera a los sujetos en relación con los papeles que asumen —agentes y principales— y no en cuanto personas que comparten objetivos, comunidades y culturas, como la unidad central de análisis<sup>197</sup>. Aunque en su origen la mayoría de la doctrina entendía que este enfoque económico había servido de base para justificar la primacía del accionista, como veremos más adelante, se han desarrollado otros planteamientos que aproximan más sus postulados al enfoque *stakeholders*.

De hecho Jensen desarrolla la teoría *stakeholders ilustrada* porque considera que los gestores, para alcanzar sus objetivos, tienen que pactar necesariamente con otros *stakeholders* distintos de los accionistas<sup>198</sup>. Pero también añade que la teoría *stakeholders* necesita englobarse en el marco de una función objetiva, en concreto, en la maximización del valor. Dice que la teoría *stakeholders* no responde a las siguientes preguntas: cómo se mide la teoría *stakeholders* y cómo deben operar las empresas en la economía para ser medidas como mejores o peores. Puede ser visto como un defensor de la teoría *stakeholders* pero desde el punto de vista instrumental, al igual que Friedman.

SÉPTIMO: esta teoría, en la actualidad, es la dominante en la mayoría de la doctrina americana y europea. Tiene popularidad en sus legislaciones, y en la práctica de las compañías. Y en esta última idea insiste, Argandoña, y en concreto advierte que es el mal de muchas entidades financieras ya no en países concretos —refiriéndose a España— sino que se trata de una tónica global<sup>199</sup>. Sin embargo, existe una escasez de unanimidad de criterio en cuanto o en cómo se materializa la teoría, esto es, con qué se identifica el valor del accionista, cómo puede ser alcanzada esta teoría, etc.

OCTAVO: sus postulados se justifican sobre técnicas de medición procedentes del método científico. Es decir, parten de la base de que la naturaleza humana se reduce a fenómenos matemáticamente cuantificables, y ese planteamiento es el único que permite el desarrollo de técnicas financieras<sup>200</sup>.

<sup>193</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>194</sup> *Ibid.*

<sup>195</sup> *Ibid.*

<sup>196</sup> ORTS, E. W. The Complexity and Legitimacy of Corporate Law. En: *Washington & Lee Law Review*. Washington & Lee Law University, 1993, Volumen 50, Número 4, pp. 1565-1624.

<sup>197</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>198</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>199</sup> ARGANDOÑA, A. La mala fama del sistema financiero. *Economía, Ética y RSE*. [blog]. 30 de julio de 2013. [consulta:31-07-2013]. Disponible en: <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2013/07/30/la-mala-fama-del-sistema-financiero/>

<sup>200</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.



NOVENO: consideran que la fórmula más democrática es la economía de mercado y todas las libertades que derivan de ésta, es decir, la libertad de contratación, de asociación, de crear nuevas empresas o elegir el tipo de bienes y servicios. Y derivado de esta concepción, apuestan por una separación absoluta de la esfera pública y privada. Así, los negocios son concebidos como una actividad privada y autónoma únicamente limitados por las restricciones legales, y sin otra responsabilidad que generar beneficios y crear riqueza.<sup>201</sup> De tal forma que entienden que el bien común es objeto única y exclusivamente de los servidores públicos y no de la empresa privada. Y Friedman lleva al límite más extremo esta idea considerando que una inversión en objetivos sociales es sinónimo de un impuesto para los accionistas<sup>202</sup>.

DÉCIMO: considera que los accionistas son los que ejercen el último control sobre la empresa<sup>203</sup>. Pero este planteamiento choca con la realidad porque en la actualidad los derechos de control de los accionistas son muy débiles en el marco del gobierno corporativo. Y una de las pruebas actuales que encontramos del escaso poder que tienen los accionistas frente a los directores es la presión originada desde las instituciones europeas (Comisión Europea, Consejo de Ministros, etc.) para que los inversores puedan influir en la fijación del sueldo de los gestores<sup>204</sup>. El modelo que plantea Bainbridge, como veremos más adelante, rechaza que los accionistas ejerzan directa o indirectamente un control sobre la toma de decisiones.

Por otro lado, autores como Heracleous y Luh Luh también sostienen que los accionistas no tienen la propiedad de la empresa pues constituye una persona jurídica distinta. Y lo que es más, argumentan que cuando los administradores o apoderados actúan en contra de los deseos de los accionistas —incluso cuando hay una pérdida de valor para éstos— los tribunales se han pronunciado en la mayoría de los casos del lado de los administradores<sup>205</sup>. También concluyen que los administradores tienen una gran autonomía<sup>206</sup>. Sin embargo, en el criterio mayoritario de la doctrina es la primacía del accionista en la toma de decisiones frente al administrador<sup>207</sup>. En palabras de Anabtawi «En las empresas modernas actuales, los accionistas son los principales y los administradores los agentes encargados de la gestión de ésta»<sup>208</sup>.

## 2.4. LA MAXIMIZACIÓN DEL VALOR PARA EL ACCIONISTA

Aunque la teoría *shareholder* sea el punto de vista dominante entre la mayoría de los académicos en Estados Unidos, y que además ha conseguido también popularidad en la mayoría de las jurisdicciones restantes, hay una falta de consenso sobre cómo tiene que ser materializada<sup>209</sup>.

El problema según autores como Kirchner es que la expresión «el valor para los accionistas» o «la maximización del valor para los accionistas» es vaga<sup>210</sup>. Muchos teóricos equiparan el valor o riqueza del accionista con el beneficio de la sociedad, y ello debería ser así en un mercado con competencia

<sup>201</sup> CRANE, A (ed). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press Inc., 2008.

<sup>202</sup> *Ibid.*

<sup>203</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>204</sup> DONCEL, L. El País. Europa se suma al modelo suizo para limitar los salarios de los ejecutivos [periódico]. 5 de marzo de 2013. [consulta: 22-09-2013]. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2013/03/04/actualidad/1362428931\\_342895.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/03/04/actualidad/1362428931_342895.html).

<sup>205</sup> Estos autores, aunque analizan la primacía *shareholder* en las empresas norteamericanas, sus tesis son extensibles al resto de compañías que operan en el libre mercado. HERACLEOUS, L y LUH LUH, L. The myth of *shareholder* capitalism. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2010, Volumen 88, Número 4, pp. 24-24.

<sup>206</sup> Argumentan que los accionistas han intentado desbancar esta situación de autonomía de los administradores demandándoles en numerosos juicios. Pero los autores constatan que en los últimos veinte años, de las veinticuatro veces que grandes compañías han sido objeto litigioso por esta razón, solo han ganado los accionistas en ocho ocasiones.

<sup>207</sup> ANABTAWI, I. Some skepticism about increasing *shareholder* power. En: *UCLA School of Law, Law & Economics Research Paper Series*. 2005, Número 5-16.

<sup>208</sup> *Ibid.*

<sup>209</sup> RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*. New York: Free Press, 1998.

<sup>210</sup> KIRCHNER, C. Shareholder value: a new standard for corporation conduct. En: HOPT, K.; VERMEERSCH (eds). *Capital markets and corporation law*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

perfecta, y por lo tanto con comportamientos racionales y socialmente aceptables por todo el mundo alrededor del globo, pero eso no ocurre<sup>211</sup>.

Existen varias afirmaciones de lo que es crear valor para los accionistas y a menudo se dice que la teoría del accionista implica mejorar el valor de las acciones de la compañía e incrementar el dividendo para los accionistas<sup>212</sup>. Puede haber una gran cantidad de estrategias dirigidas a conseguir estos objetivos, entre las que se encuentra reducir los costes allá donde sea posible<sup>213</sup>. Sin embargo, el concepto de valor como tal no es suficiente e incluso se debate si el valor del accionista puede ser mensurable.

### 2.4.1. El precio de la acción como forma de medir el valor del accionista

Uno de los objetivos de la primacía *shareholder* es maximizar el precio de la acción, esto es, la cifra resultante de descontar el valor presente de la acción menos el flujo de dividendos que se aplicará en un futuro. En esta línea algunos estudiosos mantienen que el precio de la acción es una forma de medir si los gerentes de las compañías han conseguido o no la finalidad de la empresa<sup>214</sup>.

De tal forma que esto ofrece multitud de ventajas<sup>215</sup>. En primer lugar, el precio no puede ser modificado directamente por los gestores, al menos en el corto plazo, y eso tiene efectos sobre el estado futuro de las acciones en el presente, lo que impide influir a corto plazo en la contabilidad anual<sup>216</sup>. Por otro lado, facilita el seguimiento y control del trabajo del gestor, y cualquiera y en cualquier momento puede comprobar si obtiene ganancias de las inversiones realizadas<sup>217</sup>. Por último, mientras que la contabilidad se centra en el pasado, la acción tiene una visión de futuro, supone el valor de la inversiones que ha hecho la compañía así como las que hará en el futuro<sup>218</sup>.

Existen una serie de dificultades puesto que la teoría *shareholder* no determina el período en el que tiene que ser cumplido el objetivo de la compañía. No queda claro si debe ser alcanzado a corto o a largo plazo<sup>219</sup>.

Se define corto plazo como «la renuncia a las inversiones económicamente valiosas con beneficios a largo plazo con el fin de aumentar los ingresos en el período actual»<sup>220</sup>. La forma en que se remunera a los gerentes de las compañías unido a que por lo general experimentan una gran rotación en diferentes compañías no beneficia al enfoque a largo plazo<sup>221</sup>.

En muchas ocasiones los directores ejecutivos son alentados por las propias compañías a gestionar en el corto plazo. Aunque otras veces mediante el uso las *stock options* como forma de compensación por el logro de los objetivos de la empresa, se consigue el efecto contrario: que el gerente tome decisiones a largo plazo. En cualquier caso conviene apreciar el hecho de que los mandatos de los directivos son cortos, de tal forma, que si miran a largo plazo no conseguirán el reconocimiento de la sociedad fruto de haber alcanzado beneficios para compañía<sup>222</sup>.

Jensen considera la necesidad de gestionar a largo plazo y dice que la gestión a corto plazo es una forma de destruir el valor<sup>223</sup>.

<sup>211</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>212</sup> BRUMMER, J.J. *Corporate responsibility and legitimacy: an interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press, 1991.

<sup>213</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>214</sup> VAN DER WEIDE, M. Against fiduciary duties to corporate stakeholders. En: *Delaware Journal of Corporate Law*. Widener University School of Law, 1996, Volumen 21, Número 1, pp. 27-86.

<sup>215</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>216</sup> STERNBERG, E. *Just Business: Business Ethics in Action*. 2ª edición. Oxford: Oxford University Press, 2000.

<sup>217</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>218</sup> BLAIR, M. Directors' duties in a post-Enron world: why language matters. En: *Wake Forest Law Review*. Wake Forest Law Review, 2003, Volumen 38, Número 3, pp. 885-910.

<sup>219</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>220</sup> GRINYER, J; RUSSELL, A. y COLLISION, D. Evidence of managerial short-termism in the UK. En: *British Journal of Management*. Wiley-Blackwell, 1998, Volumen 9, Número 1, pp. 13-22.

<sup>221</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>222</sup> *Ibíd.*

<sup>223</sup> JENSEN, M.C. Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. En: *European Financial Management*. Wiley-Blackwell, 2001, Volumen 7, Número 3, pp. 297-317.

Por su parte, Lydenberg ha definido la inversión a largo plazo como una especulación del valor de las empresas para la sociedad y el medio ambiente, mientras simultáneamente busca mejorar el valor de la compañía, la industria y el nivel de la sociedad.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la teoría del valor del accionista no es lo suficientemente sofisticada para reconocer el hecho de que muchos inversores están diversificados y que pueden cumplir un doble papel, el de accionista y el de obligacionista<sup>224</sup>.

Con todo, hay otras formas de medir el valor. Wicks y Harrison ofrecen una panorámica histórica del concepto económico de *valor* que ha asumido la doctrina a lo largo del tiempo<sup>225</sup>. Definen asimismo el concepto de valor desde una perspectiva amplia y aseguran que es «cualquier cosa que tenga el potencial de ser valioso para los *stakeholders*».

Ambos autores, recogen así las diferentes formas de entender el valor:

- Valor en el intercambio: la idea de valor se basa en lo que cuesta un producto o servicio en el mercado. Por ejemplo, es la forma de entender el valor por Adam Smith en la Teoría Económica Neoclásica. En este enfoque, el valor se negocia y es intersubjetivo.
- Valor de uso: en este caso, el valor está sujeto a una evaluación subjetiva y se basa en lo que cuesta el ítem para un individuo particular. Puede no ser visible para los demás y su valor puede variar de cero a casi el infinito.
- Valor del trabajo: el valor se basa en la cantidad de mano de obra que se necesita para fabricar un objeto. Son las tesis seguidas por David Ricardo o Karl Marx, es decir, por los economistas clásicos. El valor se determina independiente de las preferencias individuales y es establecido por una cualidad inherente al objeto (es decir, la mano de obra).
- Valor de producción: se basa en la suma de todos los costes necesarios para la elaboración del objeto. Se asemeja al concepto de valor del trabajo pero añadiendo otros costes necesarios para la producción del objeto. Es independiente de las preferencias individuales.
- Valor intrínseco y extrínseco: es intrínseco cuando es inherente al bien, y extrínseco cuando el bien sirve de vehículo para otro. La mayoría de los bienes en el mercado son extrínsecos. Las virtudes del producto son un tipo de bien con valor intrínseco.
- Valor objetivo y subjetivo: el subjetivo se refiere a la evaluación que realiza un individuo en función de sus gustos; mientras que el objetivo afecta a una norma que opera a través de varias personas o en un mayor nivel de análisis, como por ejemplo, un norma moral universal, un valor social, un derecho humano.

#### 2.4.2. ¿Por qué maximizar el beneficio?

Según Keay hay un número importante de razones por las cuales los gestores deciden seguir esta teoría:<sup>226</sup>

En primer lugar, aquellas compañías donde los gestores tengan un número importante de acciones y opción de mantenerlas van a contar con un gran incentivo para maximizar la riqueza del accionista.

Por otro lado, también el hecho de que la remuneración de los gestores esté estrechamente vinculada a las ganancias de los accionistas en sus inversiones. Esta decisión empresarial se lleva a cabo para encauzar el problema del coste de y alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas. Asimismo, es frecuente que los gestores obtengan bonus como consecuencia del aumento de beneficios del accionista, y estos beneficios se miden casi siempre por el aumento del precio de la acción.

Asimismo, partiendo del hecho de que en las compañías siempre sobrevuela la idea de una posible absorción —en cuyo caso los administradores serían los primeros en perder su puesto de trabajo— los

<sup>224</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>225</sup> WICKS, A.C. y HARRISON, J.S. Stakeholder theory, value, and firm performance. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 2013, Volumen 23, Número 1, pp. 97-124.

<sup>226</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.



directivos velarán por la satisfacción del accionista que se basa fundamentalmente en mantener un precio alto en sus acciones.

También hay que considerar que el mercado laboral de los gestores es muy competitivo, y aquellos gestores que obtengan muy buenos beneficios a corto plazo van a ser los más demandados. A la inversa, si la ejecución financiera de un gestor no conduce a beneficios de los accionistas, entonces la Junta o el Consejo general considerará cambiarlo y contratará a alguien que pueda hacerlo mejor.

En suma, la teoría es percibida como una teoría coherente y ese hecho permite que sea explicado y aplicado más fácilmente por los accionistas.

Como se observa, en la última mitad del siglo veinte la postura que ha prevalecido en el remoto debate doctrinal sobre Berle y Dodd, ha sido la de aquél<sup>227</sup>. Así la creación de valor para el accionista sigue siendo la preponderante, y así lo demuestran muchos seguidores de la doctrina como Rappaport que con palabras casi textuales se atreve a asegurar que las Juntas directivas y los administradores casi universalmente abrazan la idea de maximizar el valor del accionista<sup>228</sup>. También lo afirma Bainbridge<sup>229</sup> quien configuró la teoría del director.

Conviene precisar que en la década de los ochenta, el problema de la vulnerabilidad de los *stakeholders* no accionistas emergió como consecuencia de las absorciones hostiles, un fenómeno empresarial que acarreó importantes costes sociales y que sobre todo, sacó a relucir el problema latente del tradicional Derecho de sociedades basado en la primacía *shareholder*. En particular, demostró que siempre que existiera un conflicto de intereses entre los accionistas y el resto de *stakeholders*, iban a ser estos últimos los que vieran sacrificados los suyos en beneficio de la maximización de la riqueza.

## 2.5. CONCLUSIONES

A modo de resumen podríamos decir que hay un gran número de incertidumbres que rodean la teoría y su implantación. En particular:

1. La teoría dice pocas cosas de cómo deben actuar los administradores.
2. El valor del accionista no es un concepto definido de forma precisa sino una retórica que circula ampliamente, y un tema que puede ser invocado de forma indistinta como causa, consecuencia o justificación.
3. La maximización de la riqueza del accionista dependerá de la situación financiera y de las circunstancias particulares de la compañía, de tal forma que no es posible fijar más datos con precisión más allá de lo que dice la teoría<sup>230</sup>.

<sup>227</sup> Ibid.

<sup>228</sup> RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*. Nueva York: The Free Press, 1998.

<sup>229</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. Nueva York: Oxford University Press, 2008.

<sup>230</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.



## CAPÍTULO 3

### LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO PRIMACÍA STAKEHOLDER

#### 3.1. EL CONCEPTO *STAKEHOLDER*

A partir de la definición clásica de *stakeholder* como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una organización»<sup>231</sup> subyace la idea de que una compañía es un conjunto de *stakeholders* donde los administradores (eje vertebrador) tienen como objeto empresarial gestionar y equilibrar sus necesidades e intereses.

Esa obligación moral de que los administradores deban satisfacer equilibradamente los intereses de todos sus *stakeholders* encuentra su justificación doctrinal en el principio de legitimidad. Es decir, todo *stakeholder*, por el mero hecho de serlo, tiene —como una cualidad inherente a su naturaleza— la condición de legítimo. Esto es así porque como recogen los primeros escritos de Freeman y Pierce, los *stakeholders* se refieren a aquellos grupos que tienen «un derecho legítimo sobre la empresa»<sup>232</sup>. Esa legitimidad nace cuando existe una relación de intercambio entre la empresa y estos grupos de interés.

March y Simon, en coherencia con esta idea, sostienen a su vez que cada uno de esos grupos pueden ser vistos como proveedores de importantes recursos para la compañía, y en ese intercambio, cada uno espera que sus intereses sean satisfechos<sup>233</sup>. Por ejemplo, los accionistas aportan capital y esperan obtener maximizados sus beneficios en consonancia con el riesgo de su inversión, o las entidades crediticias conceden un préstamo con el objeto de recuperarlo en el tiempo fijado.

Los *stakeholders* se diferencian unos de otros en función de su participación en la compañía. Y ese grado de participación queda determinado por el tipo de relación entre el actor y la empresa, que se establece a su vez, en base a los recursos específicos que aporta cada uno de ellos<sup>234</sup>.

Según Williamson son recursos específicos aquellos que no pueden ser sustituidos por otros sin una pérdida de valor real<sup>235</sup>. Por ejemplo, en un supuesto en el que trabajadores con habilidades y conocimientos generales abandonaran la empresa, no significaría para ésta una gran pérdida de productividad puesto que podrían ser fácilmente sustituidos por otros. Estaríamos ante un caso donde la participación del *stakeholder* sería baja. Por el contrario, si se llevara a cabo la salida de un trabajador con conocimientos específicos y con cualidades esenciales para la empresa, entonces sí que acarrearía graves pérdidas para el negocio. Pero por lo general, la participación de los trabajadores en la compañía es alta. Y correlativamente al grado de participación, los *stakeholders* con una alta participación en la empresa van a demandar tanto unos mecanismos de motivación como unas estructuras de gobierno globales con el objeto de salvaguardar los recursos específicos que han invertido en la compañía.

Más adelante Freeman aporta una nueva visión del concepto *stakeholder* apuntando que se trata de «aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y éxito de una empresa»<sup>236</sup>. En este trabajo el autor consolida dos principios fundamentales como son: que las compañías deben ser gestionadas en interés de sus *stakeholders* y que sus administradores deberán dirigir el rumbo de la empresa de acuerdo con el anterior.

<sup>231</sup> FREEMAN, RE. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

<sup>232</sup> *Ibíd.*

<sup>233</sup> MARCH, J.G. y SIMON, H.A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

<sup>234</sup> WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

<sup>235</sup> *Ibíd.*

<sup>236</sup> FREEMAN, RE. A stakeholder theory of the modern corporation. En: BEAUCHAMP, T.L. y BOWIE, N.E. (eds) *Ethical theory of the modern corporation*. 7ª edición. Upper saddle river, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 2004, pp. 44-64.

Y en esta línea conviene advertir que el concepto *stakeholder* está en auge. En los últimos años se han publicado numerosísimos libros, y se han escrito centenares de artículos en las revistas científicas referentes de muchas disciplinas como Business Ethics Quarterly, Harvard Business Review, Academic Management Review, European Financial Management, Journal of Corporation Law, y solo tecleando la palabra *stakeholder* en la herramienta de búsqueda Google Académico aparecen 922.000 resultados<sup>237</sup>. Sin embargo, entre tantas fuentes algunos autores se han atrevido a decir que «es un lío de bases teóricas y objetivos»<sup>238</sup>.

Se trata de un concepto que ha alcanzado una gran popularidad entre los académicos, los legisladores, los medios de comunicación y los administradores de las grandes empresas<sup>239</sup>. Es tan influyente que hasta el líder político británico del partido laborista Tony Blair ha defendido abiertamente el enfoque *stakeholder*<sup>240</sup>.

De esta forma, Friedman y Miles, en una de sus últimas publicaciones y estableciendo un orden cronológico, han recogido cincuenta y cinco definiciones del término *stakeholder* redactadas por diferentes autores.

Entre ellas, sobresale, además de las ya relatadas en líneas anteriores, la que la doctrina considera de forma unánime como la primera definición *stakeholder*: «esos grupos sin cuyo apoyo la compañía dejaría de existir»<sup>241</sup>. Esta definición se incluyó en el memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford y su fecha data de 1963<sup>242</sup>. Sin embargo, existe unanimidad también entre la doctrina en que el concepto *stakeholder* ya era empleado con anterioridad, como por ejemplo Dodd (1932), cuando recogió que General Electric Company debería identificar a cuatro partes muy importantes para la empresa: los accionistas, los trabajadores, los clientes y el público en general<sup>243</sup>.

Asimismo, conviene resaltar, por su influencia, las dos definiciones aportadas por Freeman y que han sido asumidas por la mayor parte de la doctrina. Por su parte, Donaldson y Preston señalan que los *stakeholders* son «aquellos individuos con contratos implícitos o explícitos con la compañía». Y para finalizar, y sin desdeñar las contribuciones nacionales al análisis *stakeholder*, sobresale la del economista español Argandoña (1998), quien los define como «aquellos quienes tienen interés en la compañía, y a su vez, los que la empresa podría tener interés en satisfacer sus demandas».

Gracias a estas definiciones entendemos el contenido o significado del concepto pero sin embargo carecemos de una traducción literal del término al español. «Grupos de interés», «interesados en el negocio» o «grupos participantes» son algunas de las fórmulas que se emplean para referirse al término. Con todo, numerosos autores hispanohablantes apuestan por la figura del extranjerismo, y directamente no traducen el término cuando hacen uso del mismo en sus disertaciones científicas.

Pero, ¿quiénes son *stakeholders*? Los teóricos *stakeholders* proponen diferentes categorías. Mientras que Clarkson<sup>244</sup> los divide entre voluntarios e involuntarios, Carroll<sup>245</sup> lo hace entre primarios o secundarios, y Goodpaster<sup>246</sup> acude a la clasificación de *stakeholders* estratégicos y morales. En cualquier caso, todos estos agentes pueden ser envueltos en la compañía formal o informalmente. La forma tradicional

<sup>237</sup> Google Académico.[Consulta: 5-01-2015]. Disponible en: <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=stakeholder&btnG=&lr=>

<sup>238</sup> DONALDSON, T y PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1995, Volumen 20, Número 1, pp. 65-91.

<sup>239</sup> FRIEDMAN, AL y MILES, S. *Stakeholders. Theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2006.

<sup>240</sup> STELZER, I. The *Stakeholder* cometh. En: *Weekly Standard*. Clarity Media Group, 1996, Volumen 1, Número 20, pp. 16-21.

<sup>241</sup> Véase en FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984. O también, en su obra más reciente FREEMAN, R.E et. al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

<sup>242</sup> Para más detalle sobre las primeras definiciones y usos del concepto *stakeholder* antes de la proporcionada por Freeman en 1984, se puede acudir a la 'última obra de Freeman (2010) o a la coparticipada entre Friedman y Miles (2006).

<sup>243</sup> FRIEDMAN, AL y MILES, S. *Stakeholders. Theory and Practice*. New York: Oxford University Press 2006.

<sup>244</sup> CLARKSON, M. A *Stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. En: *Academy of Management Review*. Academy Management, 1995, Número 20, pp. 92-117.

<sup>245</sup> CARROLL, A. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. En: *Academy of Management Review*. Academy Management, 1979, Número 4, pp. 497-505.

<sup>246</sup> GOODPASTER, K. Business and stakeholder analysis. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1991, Número 1, pp. 53-74.

de identificar a los *stakeholders* consiste en considerar a aquellos grupos de personas que tienen una relación directa con las empresas. De hecho, Freeman sostiene, como más adelante se observará, y en relación con una de sus definiciones<sup>247</sup>, que los grupos de *stakeholders* desde una perspectiva más limitada y restrictiva son<sup>248</sup>:

- Los accionistas.
- Las entidades financieras.
- Los clientes.
- Los proveedores y distribuidores.
- Los trabajadores.
- La comunidad local.

Sin embargo, Friedman y Miles señalan que las otras definiciones aportadas por la doctrina, y sobre todo, en base a la definición más amplia de *stakeholder* que ofrece Freeman, ‘casi todos’ los grupos pueden ser afectados de alguna forma cuando una empresa lleva a cabo la consecución de sus objetivos. Entre otros grupos se incluyen los siguientes:

- Los representantes de algunos *stakeholders* como los sindicatos.
- Las organizaciones no gubernamentales a título individual o mediante la representación de algún *stakeholder*.
- Los competidores.
- Los gobiernos, los legisladores y cualquier tipo de regulador.
- Los medios de comunicación de masas.
- El público en general.
- El medioambiente.
- Los socios empresariales.
- Los teóricos y académicos.
- Las futuras y las pasadas generaciones.

Por último, conviene hacer una mención especial a los *administradores*. Este grupo de trabajadores es valorado de diferentes formas a lo largo de la literatura. Algunos teóricos describen a este colectivo como un *stakeholder* más, mientras que otros lo consideran la personificación de las acciones y las responsabilidades de la empresa. Por ejemplo, Aoki observa a los gestores no solo como *stakeholders* sino como árbitros entre los accionistas y los trabajadores<sup>249</sup>.

Por su parte, Frooman<sup>250</sup> insiste en tres aspectos: la necesidad de identificar a los *stakeholders*, saber qué es lo que quieren y descubrir cómo intentarán conseguirlo.

En la raíz de estas definiciones subyace una idea fundamental, y es que la distribución de valor que se crea en una compañía se va a convertir en una fuente de conflicto entre todas las partes que se encuentran directa o indirectamente involucradas en el proceso de creación de valor. Es decir, los administradores y los trabajadores demandan un salario, los accionistas dividendos, el Estado los tributos, los clientes quieren comprar bienes y servicios a bajos precios mientras que los proveedores quieren venderlos a altos. De tal forma que cada *stakeholder* tiene una necesidad que normalmente va a entrar en conflicto con la necesidad de la empresa. Esta dimensión dual de interdependencia en crear valor y competir por una parte a la hora de su distribución, es la base de la persistencia de conflicto económico

<sup>247</sup> Freeman aporta dos definiciones básicas a la doctrina sobre el concepto *stakeholder*. Mientras que la primera contribución al campo daba lugar a considerar a un gran número de agentes como *stakeholders*: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una organización” (1984); la que ha adoptado en los últimos años incluye a un número más limitado: “a aquellos individuos o grupos cuya participación es necesaria para el éxito y la supervivencia de la empresa” (2004).

<sup>248</sup> FREEMAN, RE et. al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

<sup>249</sup> AOKI, M. *The co-operative game theory of the firm*. Oxford: Clarendon Press, 1984.

<sup>250</sup> FROOMAN, J. *Stakeholder influence strategies*. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1999, nº 24, pp. 191-205.

en las relaciones. Pero este conflicto de intereses en las relaciones también muestra la idoneidad de la teoría *stakeholder* como un marco de análisis de las empresas y organizaciones<sup>251</sup>.

### 3.2. LA FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR EN EL ENFOQUE *STAKEHOLDER*

En este marco, el administrador de la empresa juega un papel central en el medio sociopolítico de producción. A propósito de cómo la creación de valor puede ser optimizada, el administrador puede ser considerado como una figura racional que organiza los recursos que tiene a su disposición. Coordinando cada uno de estos recursos (materiales, tecnológicos, capital humano, financieros, etc.) aspira a generar el máximo valor añadido. Por otro lado, cuando llega el momento de la distribución del valor, el administrador deberá ser considerado como la figura que forja alianzas con el objeto de conseguir para sí mismo la mayor parte de valor creado, y distribuirlo entre quienes asegurarán que mantendrá su posición como cabeza visible de la compañía<sup>252</sup>.

La perspectiva interaccionista de las relaciones *stakeholder* que plantean varios autores significa que el poder de negociación o acción no es considerado como inherente a los *stakeholders* sino que es un atributo de su relación. Es decir, el grado de importancia acordado para cada parte por el administrador de la empresa dependerá de la urgencia de la situación concreta, de la legitimidad y del poder del *stakeholder*<sup>253</sup>. El poder de la relación quedará determinado por el grado de dependencia e interdependencia entre la compañía y sus *stakeholders*. De esta forma, mientras que un alto grado de dependencia debilitaría el objetivo social de la compañía, un alto grado de interdependencia reduciría el poder de negociación del *stakeholder*<sup>254</sup>.

El objetivo de la gestión *stakeholder* consiste en construir alianzas entre varios *stakeholders* cuyos intereses convergen con los de la empresa. Este sistema de alianzas permite a la compañía hacer frente a los *stakeholders* no afines, y escapar de las relaciones bilaterales en beneficio de las multilaterales<sup>255</sup>. El *stakeholder* en este marco es definido además de por sus propias características por ser constitutivo de un conjunto de alianzas potenciales. Y «tener en cuenta» a los *stakeholders* significa que los administradores deben configurar y gestionar una red aliados (alianza cooperativa) y una red de detractores (alianza competitiva). Lo que significa que el apoderado o gestor intentará modificar la función de optimización de los diferentes *stakeholders* que integran la empresa con el objeto de hacer que sus intereses converjan con los de la empresa (por ejemplo, transformando a los trabajadores en accionistas).

Por su parte, Freeman atribuye a los administradores una función especial. Es en su artículo de 1998 donde equipara la importancia de la figura del accionista (*stockholder*) con el resto de grupos de interés de la compañía (*stakeholders*), y en consecuencia, donde señala que el administrador de la organización no solo debe guiar sus actuaciones en provecho de aquéllos sino también de éstos. El autor va más allá, pues insiste —como ya se ha mencionado con anterioridad— en que ninguno de estos grupos de interés deben ser considerados como un medio para la consecución del fin de otros, sino que cada *stakeholder* es un fin en sí mismo<sup>256</sup>.

De esta primera aproximación al concepto *stakeholder*, y sobre todo de la visión de Freeman, se arguye que este enfoque denota unas profundas raíces humanistas, y al igual que los fundamentos de esta corriente, rechaza toda idea en la que el hombre se vea reducido a simple medio para alcanzar los fines de una sociedad organizada colectivamente o de forma tecnocrática. Estamos experimentando

<sup>251</sup> FERRARY, M. A *Stakeholder perspective of human resource management*. En: *Stakeholder theory. A european perspective*. BONNAFOUS-BOUCHER, M y PESQUEUX, Y. (eds). New York: Palgrave Macmillan, 2005, pp. 104-123.

<sup>252</sup> *Ibíd.*

<sup>253</sup> MITCHELL, R; ANGLE, B y WOOD, D. Towards a theory of stakeholder. Identification and salience: defining the principle of who and what really counts. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1997, Volumen 22, Número 4, pp. 853-886.

<sup>254</sup> FROOMAN, J. *Stakeholder Influence Strategies*. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1999, Número 24, pp. 191-205.

<sup>255</sup> FREEMAN, RE. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

<sup>256</sup> FREEMAN, R.E. A Stakeholder theory of the modern corporation. En: CLARKSON, M.B.E. (ed) *The Corporation and its stakeholders*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.



una situación económico social en la que la empresa privada cada vez asume más funciones tradicionalmente privativas del Estado. Por este motivo, este planteamiento pragmático que nace de la estrategia y la gestión empresarial afronta y propone una nueva forma de funcionamiento de las empresas más humana. De forma tal que si los planteamientos jurídicos originarios de la constitución del Estado sostenían que «el Estado existe por el hombre y no al revés»<sup>257</sup>, igual máxima podría ser aplicada a las corporaciones, esto es, «la empresa existe por el hombre y no al revés»<sup>258</sup>.

Se debe insistir en esta idea, dado que las empresas están integradas por seres humanos, y que cada ser humano es portador de una garantía constitucional como es la dignidad, y es ésta misma la que se encarga de asegurar que el hombre en su relación con la empresa, con el Estado o en su relación con los demás, no va ser reducido a mero objeto, que no va a quedar a la absoluta disposición de otros hombres, como un simple número de la colectividad, como una simple pieza de un engranaje, y que se va a comprender realmente toda su existencia moral-espiritual, propia e, incluso, su existencia física<sup>259</sup>. Conviene recordar que la fórmula del objeto proviene de Kant, quien afirma que «actúa en tu relación con la humanidad, en tu propia persona y en la de todos los demás, como si fuesen un fin, nunca un mero medio»<sup>260</sup>.

### 3.3. EL GÉNERO *STAKEHOLDER*

Freeman parte de la base de que no existe una única teoría *stakeholder* sino un género *stakeholder*. De esta forma, un género en su totalidad es «una de las muchas formas para unir de forma conjunta todos los conceptos centrales de la empresa junto con los de la ética»<sup>261</sup> y el cual puede ser usado «para crear análisis más exhaustivos que combinen la empresa y la ética: o más simple, podemos decir mucho más, y contar más historias interesantes sobre el mundo de la empresa». Esta idea ya la adelantaba en su obra *Strategic Management* cuando advertía que su teoría no era solo un concepto sino un enfoque<sup>262</sup>.

En base al concepto normativo, instrumental y descriptivo de Donaldson y Preston, y con la ayuda de la obra de Miles y Friedman, se ha configurado el siguiente cuadro descriptivo de las teorías *stakeholders*, que ayuda a identificar las teorías que se van a profundizar a lo largo del escrito por su grado de conexión con el objeto de estudio.

Teorías <i>stakeholder</i> normativas				
GRADO DE NORMATIVIDAD O DE FUTURO	TIPO DE TEORÍA		PREOCUPADA POR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO	
			Administradores	Stakeholders y administradores
	IDEAL DE SOCIEDAD	Idealización de la sociedad en su totalidad	Ecología Starik (1994)	
		Idealización de la sociedad de forma limitada	<i>Afines a Kant</i> Evan y Freeman (1993) Bowie (1998) <i>Afines a Rawls</i> Phillips (1997) Freeman (1994, 2004) <i>Bien común</i> Antonio Argandoña (1998)	<i>Teoría crítica</i> Reed (1999) <i>Teoría del contrato social</i> Donaldson y Dunfee (1999)

Continúa

<sup>257</sup> STARCK, C. *Jurisdicción constitucional y derechos fundamentales*. Madrid: Dykinson, D.L., 2011.

<sup>258</sup> De las tres obligaciones o principios estatales esenciales, es decir, la paz, la libertad y la prestación social, es esta última la que más se ha resentido en los últimos años, y la que ha sido cubierta en parte por la empresa privada y organizaciones sin ánimo de lucro.

<sup>259</sup> STARCK, C. *Jurisdicción constitucional y derechos fundamentales*. Madrid: Dykinson, D.L., 2011.

<sup>260</sup> Ibíd.

<sup>261</sup> FREEMAN, RE. The politics of stakeholder theory: some future directions. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1994, Volumen 4, Número 4, pp. 409-421.

<sup>262</sup> FREEMAN, RE. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.



Teorías <i>stakeholder</i> normativas				
GRADO DE NORMATIVIDAD O DE FUTURO	TIPO DE TEORÍA		PREOCUPADA POR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO	
			Administradores	<i>Stakeholders</i> y administradores
	MODIFICACIÓN DE LEYES E INSTITUCIONES	Refleja el crecimiento de los ideales minoritarios o el rumbo de la sociedad	<i>Feminismo</i> Wicks, Gilbert y Freeman (1994) Burton y Dunn (1996)	<i>Posmodernismo</i> Calton y Kurland (1995)
		Refleja instituciones y leyes en otras sociedades o de fórmulas pasadas	Dodd (1932) <i>Stakeholders vs inversores</i> Schlossberger (1994) Etzioni (1996, 1998) Blair (1998)	
	RESPUESTA CORPORATIVA	Identifica de quién y de qué son responsables moralmente los administradores en el contexto legal e institucional actual	Jones y Wicks (1999) <i>Relaciones Fiduciarias</i> Boatright Goodpaster (1991) <i>Derechos de propiedad</i> Donaldson, Preston (1995) <i>Afin a Aristóteles</i> Wijnberg (2000)	
Teorías <i>stakeholder</i> analíticas				
CATEGORÍA ANALÍTICA	ESTRATÉGICA/ INSTRUMENTAL	OBJETO DE ESTUDIO		
		La organización	La organización y la relaciones <i>stakeholder</i>	Los <i>stakeholder</i>
		Freeman (1984) Savage (1991) Clarkson (1995) Jones (1995) Mitchell, Agle, Wood (1997) Rowley (1997) Jawahar, McLaughlin	Friedman y Miles (2002)	Frooman (1999) Rowley, Moldoveanu (2003)
	DESCRIPTIVA POSITIVA		Hill, Jones (1992)	

TABLA 1. Teorías *stakeholder* normativas y analíticas.

Fuente: FRIEDMAN y MILES (2006).

En relación con la clasificación de las teorías normativas se ha tomado como base la agrupación de Friedman y Milles, que a su vez acude al modelo de Hendry.

Hendry<sup>263</sup> divide las teorías normativas en función del grado de compromiso y realización del enfoque *stakeholder*.

De tal forma que, las teorías del primer tipo serían aquellas que proponen un modelo de comportamiento organizacional enfocado totalmente hacia los *stakeholder*, y por lo tanto, exigirían una reconfiguración

<sup>263</sup> HENDRY, J. Economic contacts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. En: *Business Ethics: a European Review*. Wiley-Blackwell, 2001, Volumen 10, Número 3, pp. 223-232.

completa del sistema y de las leyes e instituciones para la incorporación del nuevo modelo al sistema social. Entre ellas se encuentran la ecología o aquellas afines a las tesis de Kant o Rawls.

Las del segundo tipo serían aquellas que solo requieren algunos cambios en las leyes y las instituciones de la sociedad para asegurar la responsabilidad corporativa hacia los *stakeholder*. Como por ejemplo la teoría del Feminismo o el Bien Común aplicado.

Por último, el tercer tipo sostiene que en el marco jurídico e institucional vigente, los administradores deberían, por lo menos, tomar en cuenta los intereses de todos los *stakeholders* de la compañía. En este caso se encuentran, las tesis de Donaldson y Preston, entre otras.

A este modelo, Friedman y Milles introducen la variable *futuro*. Es decir, al elemento de idealismo que fundamenta la clasificación de Hendry, incorporan el del grado de materialización de ese idealismo. Es decir, qué cantidad de cambios habría que llevar a cabo en las leyes y en las instituciones sociales para conseguir lo que las teorías consideran ser una relación adecuada entre los administradores y los *stakeholders*. Así, las teorías del tercer tipo son inmediatamente realizables en términos legales e institucionales pues solo necesitarían cambios en las actitudes y el comportamiento de los administradores. Las del segundo tipo son menos realizables puesto que se debería modificar parte del entramado jurídico e institucional vigente. Y las del primer tipo serían ideales o casi irrealizables en un futuro cercano pues se necesitarían unos enormes cambios sociales para su materialización.

Pues bien, los postulados, caracteres e implicaciones de este conjunto de teorías, que nacen con el objeto de aportar una fundamentación teórica a la doctrina *stakeholder*, debilitan las posibles lagunas e imprecisiones dogmáticas que rodean a la misma.

El concepto, y por tanto, la definición *stakeholder* no es suficiente para entender el propósito que encierra el término. Numerosas teorías explican el contenido profundo del mismo, y el sentido de cambio que abanderan en el contexto de la ejecución y la práctica de las empresas.

A continuación, y con el fin de ilustrar el alcance de las mismas, se expone el contenido de tres de ellas, en particular, la teoría de agencia, el comunitarismo y en el bien común. Y el motivo de esta selección no reside en criterios meramente arbitrarios sino que es fruto del estudio y la observación del conjunto de todas ellas. Estas tres disciplinas sociales justifican y arguyen el enfoque *stakeholder* desde la óptica de ciencias sociales tan dispares como son la economía, la sociología y la filosofía respectivamente.

### 3.4. LA TEORÍA DE AGENCIA

Existen varias teorías adoptadas por los académicos de Derecho y Económicas. Pero por su proximidad con la teoría *stakeholder* y estrechamente ligada al objetivo de la sociedad, y por tanto con el objeto de estudio de este trabajo de investigación, en primer lugar conviene destacar una de ellas, en concreto, la teoría de la agencia.

Dentro de las teorías económicas que afectan a la organización y administración de las empresas, y desde un enfoque contractual destacan tres en particular: la teoría de la agencia, la de los costes de transacción y la de los derechos de propiedad.

El planteamiento inicial de esta teoría, que tiene su origen en el desarrollo de la teoría económica de los costes de transacción<sup>264</sup>, descarta la idea de que las compañías sean una entidad real<sup>265</sup> y contempla que tanto las organizaciones en general como las empresas en particular constituyen una ficción legal que tiene como objeto servir de nexo de relaciones contractuales entre los diferentes agentes económicos individuales<sup>266</sup>.

<sup>264</sup> COASE, R. The nature of the firm. En: *Economica*. Blackwell Publishing, 1937, Volumen 4, Número 16, pp. 386-405.

<sup>265</sup> Se entiende que la empresa tiene entidad real propia cuando actúa y existe separadamente de las partes que la integran.

<sup>266</sup> JENSEN, M.C y MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. En: *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 1976, Volumen 3, Número 4, pp. 305-360. Véase también: JENSEN, M.C. *Theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

Las partes-sujetos de esos contratos son considerados como actores económicos e incluye a los accionistas, los gestores, las entidades de crédito, los clientes y los empleados, donde cada uno de ellos busca maximizar sus propias posiciones, con la intención de producir beneficios recíprocos.

Describe por tanto a la empresa como «un nexo de contratos» entre los diferentes factores de producción (como capital, trabajo, material y servicios) que contribuyen al proceso de producción, donde cada factor está motivado por su propio interés, de tal forma que, en la relación principal agente, el primero debe delegar en el segundo cierta autoridad de decisión<sup>267</sup>. Tal y como contempla Millon «la compañía se descompone en una red de transacciones bilaterales y egoístas en el mercado»<sup>268</sup>.



GRÁFICO 2. La compañía como nexo de contratos.  
Fuente: BAINBRIDGE (2008).

Pues bien en este nexo de contratos, la teoría de la agencia ha sido desarrollada estudiando en primer lugar la relación entre los administradores y los accionistas. En este caso, el objeto empresarial de esta relación contractual consiste en que los accionistas aportan capital y los administradores se obligan a buscar maximizar el valor de los ingresos netos<sup>269</sup>. Sin embargo, y tal y como recoge Millon, los accionistas tienen una situación privilegiada frente al resto de *stakeholders*.

Se trata de una teoría que busca asegurar que los agentes (los administradores, los apoderados o gestores) actúen en beneficio de los mejores intereses de los principales (los propietarios, accionistas) de una empresa. Estudia la relación que nace en un contrato, donde en palabras de los autores Jensen y Meckling, «una o más personas (el principal o los principales) encargan a otra persona (el agente) ejecutar algún servicio en su representación lo que implica delegar autoridad para la toma de decisiones en el agente»<sup>270</sup>.

<sup>267</sup> JENSEN, M.C y MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. En: *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 1976, Volumen 3, Número 4, pp. 305-360.

<sup>268</sup> MILLON, D. Communitarianism in corporate law: foundations and law reform strategies. En: MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995, pp. 1-33.

<sup>269</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>270</sup> *Ibíd.*

Así, el principal, como propietario de la compañía celebra un contrato con el agente para que éste gestione su empresa. De forma tal que un administrador o gerente —agente del principal— acepta la responsabilidad de maximizar la utilidad del accionista.

Y esta delegación de responsabilidades del accionista sobre el apoderado o gestor nace como consecuencia de la separación en la empresa de dos elementos fundamentales: la propiedad y el control. De esta forma cuando el propietario de una compañía o la junta directiva (los principales) delega en los administradores (los agentes) el ejercicio y dirección de la actividad empresarial, subyace la obligación en aquéllos de supervisar su ejecución para asegurar que actúan en su propio interés<sup>271</sup>.

En suma, la relación de agencia nace cuando una o más personas el *principal o principales* encarga a otra persona —*agente*— llevar a cabo una serie de servicios para su beneficio, incluyendo en esa delegación de actuaciones, la autoridad de toma de decisiones<sup>272</sup>. El *leitmotiv* de la teoría de agencia es que en ese acto de delegación los intereses de ambas figuras divergen. La forma de evitar posibles desviaciones entre las necesidades del principal y del agente se consigue bien a través de incentivos para el agente o bien mediante la supervisión del principal.

Por lo tanto, lo que sugiere la teoría de la agencia es que si las funciones de utilidad de autosatisfacer las necesidades de los agentes y los principales son alineadas, entonces ambas partes saldrán beneficiadas.

En caso contrario, aumentarán lo que se conocen como *costes de agencia*. Los costes de agencia pueden resumirse en:

- Los costes de supervisión llevado a cabo por el principal para evitar que el agente pueda dañar sus intereses.
- Los gastos de depósito llevado a cabo por el agente como garantía de que no tomará acciones que pueda dañar los intereses del principal.
- Las pérdidas residuales.

Pero a pesar de los costes, la teoría de la agencia sostiene que los procesos de selección natural favorecen estructuras de gobierno que economizan los costes de agencia<sup>273</sup>. Se entiende por estructuras de gobierno los mecanismos que regulan los contratos explícitos e implícitos entre los principales y los agentes<sup>274</sup>. Entre otros se incluyen la estructura legal del comportamiento del gobierno corporativo y sus aparatos legales, los mecanismos de supervisión (como es el consejo de administración) y los mecanismos de refuerzo.

Los economistas Alchian y Demsetz<sup>275</sup> fueron los primeros en argumentar que la supervisión de los resultados de la actividad empresarial individual es siempre un coste de la compañía y que las ineficiencias organizacionales son creadas cuando el flujo de información es disminuido o bloqueado. Basado en la idea de que los empleados a cualquier nivel tienen diferentes objetivos, dos de los principales problemas de agencia son identificados: 1. Cómo alinear los objetivos de los agentes y de los principales que entren en conflicto. 2. Cómo asegurar que la actividad empresarial de los agentes se lleve a cabo de conformidad a lo que los principales esperan de ellos.

Los diferentes intereses que encarnan la figura del administrador y del gerente respectivamente pueden explicarse a través del siguiente ejemplo: imaginemos un administrador de una empresa textil, que con la idea de conseguir un bonus de su empresa decide adquirir una materia prima más barata pero de peor calidad. Esta iniciativa cortoplacista, que es muy beneficiosa para los intereses particulares del administrador, peca de arriesgada e imprudente pues los resultados a largo plazo de esa decisión pueden

<sup>271</sup> LUHMAN, J.T y CUNLIFFE, A.L. *Key concepts in organization Theory*. London: SAGE, 2013.

<sup>272</sup> JENSEN, M.C y MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. En: *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 1976, Volumen 3, Número 4, pp. 305-360.

<sup>273</sup> VIDAL, I. Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas. En: *Centro de Investigación de Economía y Sociedad*. Boletín CIES: 2010

<sup>274</sup> *Ibíd.*

<sup>275</sup> ALCHIAN, A.A y DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. En: *American Economic Review*. American Economic Association, 1972, Volumen 62, Número 5, pp. 777-795.

deteriorar las relaciones de la empresa con el consumidor, y por lo tanto, disminuir los beneficios debido a disminución de la calidad del producto<sup>276</sup>.

La solución para los problemas de agencia es asegurar que los administradores o apoderados actúen con los mejores intereses para los accionistas incrementando la calidad de la información disponible para éstos y haciendo que los ejecutivos seniors sean en parte dueños de la compañía a través de paquetes de compensación<sup>277</sup>.

Ahora bien hay que tener en cuenta con respecto a esta última idea que en la actualidad los comités directivos son más pequeños que sus antecesores, se reúnen con más frecuencia, son más independientes de los gestores, poseen mayor stock y tienen mejor acceso a la información. Luego los costes de agencia son menores.

En términos generales, se aprecia, después de ilustrada esta teoría de la agencia, que mientras que las teorías económicas están más preocupadas en la asignación de límites legales de control y en demandas o reclamaciones residuales; por su parte, las teorías legales se basan en el significado legal de las barreras de las sociedades como por ejemplo en la reducción de los problemas de la compañía<sup>278</sup>.

Al margen de lo que entiendan los economistas y los juristas, esta teoría entiende el contrato como un acuerdo social voluntario. Es decir, tiene en cuenta la voluntad de la parte firmante del contrato. El nexo entre la teoría de los contratos y la compañía fue ideado por los economistas<sup>279</sup> y adoptada por los juristas<sup>280</sup>. La compañía es considerada como una ficción legal que representa las relaciones contractuales entre varios actores que llevan a cabo una aportación en forma de capital o industria más que un concepto unitario de sociedad<sup>281</sup>. Por lo tanto, la compañía es entendida no como una persona, entidad o cosa, sino como un nexo de contratos<sup>282</sup>.

Los defensores del nexo de los contratos insisten en que los trabajadores, las entidades crediticias y otros *stakeholders* vulnerables pueden protegerse de las externalidades<sup>283</sup> a través de los contratos y mediante éste determinar el ámbito de protección deseado. La idea que plantea Millon, es que el resto de *stakeholders* deben protegerse de los daños que provoca que la empresas estén regidas por el principio de la maximización de la riqueza del accionista, mediante los contratos. Esta conclusión normativa entronca con la visión positiva de que la compañía no es más que una red de intercambios bilaterales entre propietarios “egoístas”<sup>284</sup>.

### 3.4.1. La aportación de Bainbridge a la teoría de agencia

Por su parte Bainbridge apuesta por una nueva configuración de la teoría de la agencia que liga muy bien con la teoría *stakeholder*. Sostiene que la compañía es un vehículo a través del cual el Consejo de Administración o Junta Directiva (en función de la forma que adopte el consejo de gobierno de una compañía) contrata a los factores de producción (trabajo, tierra y capital). De hecho el órgano gubernativo no es un mero agente de los accionistas sino que es un ente que sirve como nexo para los contratos que configuran la empresa. En palabras de Bainbridge «los poderes del comité directivo se extienden

<sup>276</sup> LUHMAN, J.T y CUNLIFFE, A.L. *Key concepts in organization theory*. London: SAGE, 2013.

<sup>277</sup> *Ibid.*

<sup>278</sup> IACOBUCCI, E. y TRIANTIS, G. Economic and legal boundaries of firms. En: *Virginia Law and Business Review*. University of Virginia School of Law, 2007, Volumen 39, Número 3, pp. 515-570.

<sup>279</sup> ALCHIAN, A.A y DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. En: *American Economic Review*. American Economic Association, 1972, Volumen 62, Número 5, pp. 777-795.

<sup>280</sup> BRATTON JR, W. The ‘nexus of contracts’ corporation: a critical appraisal. En: *Cornell Law Review*. Cornell Law School, Volumen 74, Número 3, 1989, pp. 407-465.

<sup>281</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>282</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>283</sup> Se denomina externalidad al coste o beneficio que surge de la producción y que recae sobre una persona distinta del productor, o del coste o beneficio que surge del consumo y que recae sobre una persona distinta al consumidor. La externalidad puede surgir de la producción o del consumo, y se clasifican en positivas —cuando implica un coste externo— o una externalidad positiva —cuando proporciona un beneficio externo.

<sup>284</sup> MILLON, D. Communitarianism in corporate law: foundations and law reform strategies. En: MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995, pp. 1-33.



al conjunto de los contratos de la compañía en su totalidad y no solo a los accionistas»<sup>285</sup>. Y de esta forma, la Junta directiva es un mecanismo para resolver el problema organizacional de diseño que surge cuando uno entiende la firma como un nexo de contratos entre varios factores de producción donde cada uno tiene diferentes intereses e información asimétrica.<sup>286</sup> La junta directiva otorga una figura eficiente y central en la toma de decisiones con este esquema. El único inconveniente es que centralizando la toma de decisiones corporativas implica una asunción de discrecionalidad el cual implica limitar el poder del accionista<sup>287</sup>.

### 3.4.2. La teoría de la agencia y el enfoque *stakeholder* (Hill y Jones, 1992)

Hill y Jones son los responsables de los más ambiciosos intentos de integrar el concepto *stakeholder* en la teoría de la agencia<sup>288</sup>. Configuran un nuevo paradigma tomando como punto de partida esta teoría. Pero en este caso ya no estudian solo la relación entre los administradores y los accionistas, que fue la primera relación objeto de estudio por Jensen y Meckling, sino que incluyen a *todos* los propietarios de recursos (*stakeholders*). Ambos autores pretenden descifrar lo siguiente: (1) algunos aspectos del comportamiento estratégico de la empresa; (2) la estructura de gestión de los contratos *stakeholder*; (3) las formas que emplean las estructuras institucionales encargadas de supervisar y reforzar los contratos entre los administradores y otros *stakeholders*; y (4) el proceso evolutivo que da forma a los contratos con una gestión *stakeholder* y las estructuras institucionales que regulan esos contratos.

Los autores apuntan que la teoría de la agencia no explica la naturaleza de las relaciones contractuales implícitas y explícitas que existen entre los *stakeholders*. De forma que este estudio no solo se centra en la relación *stakeholder* —agente— sino que explora el resto de *stakeholders*. Así, además de los accionistas y los administradores, se incluyen los contratos materializados entre varios grupos primarios de interés como son los empleados, los clientes, los proveedores, las entidades crediticias, las comunidades y el público general. Y esto casa con la idea de Jensen y Meckling que sostenía que la teoría de agencia «liderará una rica teoría de organizaciones de la cual carece a día de hoy las ciencias sociales y economía»<sup>289</sup>.

La teoría de la agencia y la teoría de la agencia *stakeholder* cuentan tanto con muchas premisas en común como con postulados diametralmente opuestos que dan lugar a resultados distintos. Mientras que la teoría de la agencia parte de la base de que los mercados son eficientes y se ajustan rápidamente a las nuevas circunstancias; la teoría de la agencia *stakeholder* valora la existencia de las ineficiencias de los mercados en el corto y medio plazo.

Tomando como punto de referencia las tesis de Williamson a propósito del grado de participación de cada grupo de interés, Hill y Jones sostienen que cada *stakeholder* integra una parte en ese nexo de contratos explícitos e implícitos que constituyen la empresa.

Sin embargo, como grupo, los administradores son los que cuentan con una posición especial que les hace merecedores de una serie de prerrogativas: tienen una posición central en el nexo de los contratos, constituyen el único grupo de interés que mantiene una relación contractual con todos los demás *stakeholders* y además tienen el control *directo* sobre el aparato de la toma de decisiones de la empresa<sup>290</sup>. Además, los administradores deben tomar las decisiones estratégicas y distribuir los recursos de la forma más coherente con las demandas del resto de grupos de *stakeholders*.

Como apuntábamos anteriormente la teoría de agencia se centra en la divergencia de intereses entre los administradores y los accionistas. Hill y Jones sostienen que este argumento tiene su origen en la

<sup>285</sup> BAINBRIDGE, S.M. *The New corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.

<sup>286</sup> *Ibid.*

<sup>287</sup> *Ibid.*

<sup>288</sup> HILL, C.L y JONES, T.W. *Stakeholder-agency theory*. En: *Journal of Management Studies*. Wiley-Blackwell, 1992, Volumen 29, Número 2, pp.131-154.

<sup>289</sup> JENSEN, M.C y MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. En: *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 1976, Volumen 3, Número 4, pp. 305-360.

<sup>290</sup> Los *stakeholders* garantes de un control indirecto serían las entidades crediticias.



literatura sobre la discrecionalidad directiva de la década de 1960<sup>291</sup>. En concreto, esta literatura teoriza que mientras que los accionistas son los responsables de la maximización de la riqueza, los administradores maximizan la función de utilidad que incluye la remuneración, el poder, la seguridad laboral y el estatus. Esta teoría plantea que satisfaciendo las demandas de los accionistas se maximiza la eficiencia de la compañía<sup>292</sup>, mientras que satisfaciendo las demandas de los gestores se incrementa el tamaño de la empresa (en términos de poder, remuneración, seguridad laboral y estatus). Pero los autores de esta teoría concluyen, sin entrar en detalles económicos, que si se apuesta por el crecimiento, necesariamente se tiene que renunciar a la eficiencia. Lo que implica que hay una serie de intereses divergentes entre los administradores y los accionistas.

Pues bien, la teoría de la agencia con un enfoque *stakeholder* plantea que hay otra serie de demandas en la compañía lideradas por otros *stakeholders*, que si son satisfechas, necesariamente reducen la cantidad de recursos que los administradores pueden encauzar hacia la consecución del crecimiento mediante la diversificación. Así, satisfaciendo las demandas de los trabajadores con altos salarios, a los consumidores con productos de alta calidad y/o bajo precio, a los proveedores pagando precios altos por sus productos, y a las comunidades locales y el conjunto de la población en general con bajas tasas de contaminación y una mejor calidad de vida implicaría el uso de una serie de recursos que podrían ser, de otro modo, invertidos por los administradores en la maximización del crecimiento de la compañía. Por lo tanto, el conflicto de agencia es inherente en la relación entre los administradores y el resto de *stakeholders*<sup>293</sup>.

Con todo, los autores advierten que esto no significa que las demandas de los accionistas y los administradores no converjan en algún punto. Por ejemplo, si se satisfacen las demandas de los trabajadores con altos salarios y con unas buenas condiciones de trabajo es probable que aumente su productividad y que revierta sobre la empresa consiguiendo mayores recursos.

Hill y Jones ponen su foco de atención en el extremo siguiente: si las divergencias sobre la asignación de recursos que existen entre los administradores y los *stakeholders* no son corregidas se corre el riesgo de fracasar a la hora de maximizar la utilidad de los *stakeholders*. Es decir, si los administradores actúan solo en su propio interés y no tienen en cuenta las necesidades del resto *stakeholders*, estaríamos ante un caso de pérdida de utilidad. Por este motivo, los incentivos, las técnicas de supervisión o las estructuras sólidas son algunos de los mecanismos que sirven para alinear los intereses de ambos y que minimizan la pérdida de utilidad que nace cuando ambos intereses se contraponen.

En suma, a través de Hill y Jones y desde un enfoque eminentemente económico se demuestra como el enfoque *stakeholder*, más allá del contenido puramente ético, tiene resultados económicos positivos en la actividad empresarial.

### 3.5. LA TEORÍA COMUNITARISTA PROPUESTA POR ETZIONI

En este marco es conveniente mencionar el comunitarismo. El comunitarismo es una corriente normativa y sociológica<sup>294</sup> ideada por el italiano Amitai Etzioni que en los últimos años ha ido ganando adeptos y cuyos postulados guardan importantes similitudes con la teoría *stakeholder*. En concreto, aquél que plantea que la gestión de una empresa debe realizarse para y por el beneficio de la compañía en su conjunto y no solo favorecer los intereses de los accionistas<sup>295</sup>. Defiende los intereses de otros *stakeholders* como los de los empleados o los de las entidades de crédito<sup>296</sup>.

<sup>291</sup> BAUMOL, W. J. *Business behavior, value and growth*. New York: Macmill, 1959.

<sup>292</sup> FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. En: *Journal of Political Economy*. University of Chicago Press, 1980, Volumen 88, Número 2, pp. 375-390.

<sup>293</sup> Véase el planteamiento de la teoría de los costes de transacción de Williamson, 1985.

<sup>294</sup> Milles y Friedman identifican el comunitarismo como una teoría normativa de segundo tipo.

<sup>295</sup> MITCHELL, L.E. Theoretical and practical framework for enforcing corporate constituency statutes. En: *Texas Law Review*. University of Texas at Austin School of Law Publications, 1992, Volumen 70, Número 3, pp. 579-640.

<sup>296</sup> KEAY, A. A theoretical analysis of the director's duty to consider creditor interests: the progressive school's approach. En: *Journal Corporate Law Studies*. Hart Publishing Ltd., 2004, pp. 307-342

Según recoge Keay algunos de los juristas más conocidos defensores de la tesis comunitaristas son Branson, Bratton, Johnson, Millon o Mitchell<sup>297</sup>.

Para Etzioni todos aquellos que están involucrados con una empresa son miembros potenciales de una comunidad en la que comparten objetivos y obligaciones, incluso aunque tengan intereses, necesidades y valores divergentes. Los miembros de esta comunidad, los *stakeholders*, encarnan en su totalidad el papel de accionista de la compañía, y por lo tanto, todos ellos serán considerados propietarios de la misma.

Por ello y en línea con la teoría *stakeholder*, sostiene que la legitimidad moral de los derechos de los accionistas debe ser extendida a todos aquellos que invierten en la empresa.

Etzioni define inversión como «el desembolso de dinero, tiempo, u otros recursos en cualquier cosa que ofrezca un rendimiento económico»<sup>298</sup>. Y una inversión difiere de un acto de caridad o de una donación, en la medida en que ésta tiene una expectativa de retorno específico frente a aquélla. Según Etzioni, «los inversores garantizan sus ingresos con la condición de que puedan participar hasta cierto punto, aunque indirectamente a través de los directores de fondos de pensiones y fondos de inversión en las decisiones que afectan a lo que los rendimientos podrían ser en el futuro». La base de esta idea es que los accionistas tienen un interés legítimo en «limitar el riesgo de sus ingresos».

Por ejemplo, considera que recibir dividendos a corto plazo no debería ser considerado como una compensación o un sustitutivo de su derecho a participar en la junta directiva de la empresa. Asimismo, los accionistas tienen una serie de privilegios como participar en las decisiones que afectan al uso social de los recursos en los que ellos invierten, tomar partido para debatir si los recursos que aportan deberían ser usados o no para dañar el medio ambiente, etc. El autor contempla que el mismo elemento de futuro, el mismo interés en limitar el riesgo y el mismo deseo y legitimidad para participar en el gobierno corporativo existe por parte de otros *stakeholders*, y por lo tanto, desde un punto de vista moral, argumenta, este concepto de justicia debiera ser aplicado a todos los *stakeholders* y no solo a los accionistas.

Todos los *stakeholders* invierten en algún recurso de la empresa, y todos tienen, por tanto, una expectativa de recuperar sus inversiones. Asimismo, como ese retorno no está garantizado, todos los *stakeholders* tienen derecho a que se mantenga una relación con los usuarios de esos recursos que ayude a asegurar que el uso de los mismos se hará en coherencia con sus valores e intereses.

Señala que aunque muchos consideran la teoría *stakeholder* en el mejor de los casos como ‘visionaria’ —amén de que otros la clasifiquen como ‘descabellada’ o ‘perjudicial’— demuestra que existen varios precedentes importantes que indican que no es más que un paso más en la transformación empresarial que está en marcha. A continuación se expone la forma en que es aplicada esta teoría en los diferentes *stakeholders* según Etzioni:

A propósito de los trabajadores, aunque algunos economistas simplificarían su relación laboral como un simple intercambio de trabajo por salario, Etzioni sostiene que también están sujetos a una expectativa de recuperación de su inversión. Y esto así porque además del salario inmediato, los empleados tienen como expectativa de futuro conservar tanto su contrato de trabajo como su remuneración económica. De forma tal que ellos considerarían que si trabajaran duro con dedicación y lealtad, esos beneficios serían mejorados. El riesgo de los trabajadores aumenta si la empresa es gestionada temerariamente o ilegalmente. El sociólogo destaca como en algunos países con un sistema capitalista, como Alemania, los trabajadores ostentan una representación en el gobierno corporativo de las empresas.

Etzioni menciona a Locke como uno de los teóricos que respalda la idea de que el trabajo es una facultad de la propiedad. En detalle, el pensador inglés dice: «Aunque la tierra y todas las criaturas inferiores sean comunes a todos los hombres, cada hombre tiene la propiedad de su propia persona. Nadie, salvo él mismo, tiene derecho alguno sobre ella. El esfuerzo de su cuerpo y el trabajo de sus manos, podemos afirmar, son genuinamente suyos. Por tanto, cuando un hombre extrae alguna cosa del

<sup>297</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the Law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>298</sup> ETZIONI, A. A Communitarian note on *stakeholder* theory. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1998, Volumen 8, Número 4, pp. 679-691.

estado en que la naturaleza la dispuso y la dejó, ha puesto en esa cosa su esfuerzo y le ha agregado algo que es suyo; y, por ello, la ha convertido en su propiedad».<sup>299</sup>

Asimismo, contempla que las comunidades también hacen inversiones específicas a las empresas, puesto que entre otros, proveen a éstas de vías de comunicación —como las carreteras— que corren a cargo del contribuyente, ofrecen terrenos gratuitos, conceden préstamos con intereses más bajos o por ejemplo también conceden una serie de excepciones a las regulaciones establecidas para el conjunto de los ciudadanos como puede ser en términos de contaminación o zonas de tráfico. En cualquier caso, el autor dice, que esos capitales públicos que se transfieren no deben ser vistos como obras de caridad sino que el conjunto de los ciudadanos espera que esas inversiones sean devueltas en términos de creación de puestos de trabajo, impuestos y prestigio. De tal forma que las comunidades están preocupadas en comprobar si efectivamente esos recursos son empleados en cosas que son contrarias a sus intereses o valores.

Asimismo, las entidades crediticias proveen a las empresas de unos recursos específicos en función si prestan con un alto o bajo riesgo. Por último, los clientes, deberían ser considerados como inversores también de las empresas cuando por lealtad continúan adquiriendo una serie de bienes que pueden ser encontrados más baratos o de mejor calidad.

Todos los *stakeholders* comparten algo en común: cuanto más larga en el tiempo sea la relación, mayor será la inversión. De esta forma, Etzioni argumenta que la capacidad de representación en el gobierno corporativo debería medirse en función del grado de inversión. Es decir, así como por ejemplo los accionistas votan en el consejo de administración en función de sus acciones, los trabajadores deberían votar en función de su antigüedad, la comunidad en relación con sus inversiones específicas, las entidades crediticias en función del capital invertido y de las circunstancias económicas, y los clientes por sus años de fidelidad con la compañía.

El sociólogo alemán sostiene que así, atendiendo no solo a los accionistas sino al conjunto de los *stakeholders*, no se pone en peligro la empresa en un mundo competitivo que ha sido basado en un modelo simplificado de competencia perfecta. A menudo las empresas consiguen una cierta holgura en términos económicos, y parte de esa riqueza la destinan generosamente a inversiones en factores culturales, donaciones políticas o a plusones para sus directivos.

Con esta extensión de los derechos de propiedad, Etzioni apuesta porque el conjunto de los *stakeholders* participen en el gobierno corporativo. Asegura que la participación más allá de los accionistas reduciría el efecto de «la tendencia miope de los accionistas y los administradores»<sup>300</sup>.

### 3.5.1. La teoría comunitarista frente a la teoría contractualista

La Escuela del comunitarismo defiende que las grandes empresas son instituciones públicas y no privadas»<sup>301</sup>. Percibe la compañía con una «comunidad interdependiente, de confianza mutua y beneficios recíprocos»<sup>302</sup>. La mayoría de los defensores del comunitarismo están disconformes con la teoría de los contratos<sup>303</sup>.

Entre otros, Millon, quien arremete contra los contractualistas en tres elementos fundamentales del gobierno corporativo. En primer lugar, cuestiona la viabilidad de la auto-protección del resto de *stakeholder* no accionistas a través de los contratos. En segundo lugar, en línea con la afirmación anterior, sostienen que si incluso, si esa autoprotección fuera suficiente, las desigualdades en el poder de negociación deberían prevenirse para que los no accionistas obtuvieran una adecuada protección de los costes ligados a la maximización de la riqueza del accionista. Finalmente, ofrece una visión positiva de las relaciones de la empresa en el sentido de que las relaciones que se llevan a cabo en el seno de la empresa

<sup>299</sup> LOCKE, J. *The second treatise of government*. Thomas P Peardon, (ed). New York: Bobbs-Merrill, 1952.

<sup>300</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>301</sup> *Ibíd.*

<sup>302</sup> MILLON, D. Communitarianism in corporate law: foundations and law reform strategies. En: MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995, pp. 1-33.

<sup>303</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, globalization and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011

se basan más en la mutua confianza e interdependencia que en la limitada visión de los contractualistas. Asimismo, sostiene una visión de la empresa como una comunidad más que como una mera agregación de «individuos egoístas» cuyas relaciones son definidas únicamente por los contratos<sup>304</sup>.

En esta línea, conviene profundizar en la idea comunitarista de que los costes sociales provocados por una visión empresarial donde prima la «maximización de la riqueza del accionista» son más amplios que los que han planteado los contractualistas. En concreto, los defensores de la corriente ideada por Etzioni sostienen que «el enfoque económico de los contractualistas tiende a centrarse en los resultados que tienen una traducción económica sin tener en cuenta otros tipos de costes, que siendo “amorfos”, no son menos reales»<sup>305</sup>.

Millon lo demuestra con un ejemplo muy ilustrativo: el coste de despedir a un trabajador no implica solo la cantidad de salario que ha dejado de percibir, sino que también se debe incluir la baja autoestima y la desesperanza que encarna el trabajador como consecuencia del mismo, y que incluso, aún habiendo encontrado posteriormente otro trabajo, podría llegar a tener problemas psicológicos de adaptación y de seguridad consigo mismo como consecuencia del despido. Los costes morales son muy difíciles de valorar en términos económicos pero no por ello son menos reales<sup>306</sup>.

Por otra parte, los comunitaristas tienen una visión más amplia del conjunto de los agentes que pueden ser afectados por la maximización de la riqueza del accionista. Por ejemplo, sostienen que en el caso de que se cierre una planta industrial, no solo va a implicar el cese de los contratos de los trabajadores y el fin de las relaciones comerciales con los diferentes proveedores, sino que además afectará, tanto a los propios consumidores que dejarán de poder adquirir esos productos, como a la comunidad local donde operaba el establecimiento, pues si cesan las operaciones comerciales, se recaudarán menos impuestos, y por tanto, eso tendrá un coste directo en el conjunto del bienestar social<sup>307</sup>.

Por otro lado, la tesis que sostienen los contractualistas de que con una autoprotección a través de los contratos o negociaciones sería suficiente para evitar los daños de la visión *shareholder*, es atacada por los comunitaristas, entre otras razones, porque argumentan que hay particulares tipos de conducta que probablemente provoquen algún daño a los no accionistas y que haya dificultad para prever y especificar contractualmente con precisión adecuada.

Millon<sup>308</sup> argumenta que esto podría ser resultado de las ventajas de información con las que cuentan los gestores, quienes tienen acceso directo a planes estratégicos confidenciales y no tienen incentivos para revelarles voluntariamente a los empleados o al resto de *stakeholders* no accionistas.

Los comunitaristas rechazan la idea de que los *stakeholders* no accionistas solo estén autorizados para aquellas protecciones que pueden ser objeto de negociación o contrato así como que pueden ser pagadas. Los contractualistas basan esta idea en el supuesto normativo de que el consentimiento es la única base de la obligación. No obstante, los comunitaristas responden que esa afirmación es moralmente deficiente.

Conviene apuntar que los progresistas —una de las denominaciones que reciben los seguidores del comunitarismo— más que preocuparse por la reducción de los costes de transacción, están preocupados por los efectos de la actividad empresarial. Y es en este punto cuando se enlaza con la teoría *stakeholder*, y más aún cuando esta escuela se ha hecho eco de las ideas de Dodd defendidas en la década de los años 30, y particularmente cuando dice que la compañía tiene un servicio social además de la función de obtener beneficios<sup>309</sup>.

<sup>304</sup> MILLON, D. Communitarianism in corporate law: foundations and law reform strategies. En: MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995, pp. 1-33.

<sup>305</sup> *Ibíd.*

<sup>306</sup> *Ibíd.*

<sup>307</sup> *Ibíd.*

<sup>308</sup> *Ibíd.*

<sup>309</sup> DOOD, E.M. For whom are corporate Managers trustees?. En: *Harvard Law Review*. Harvard Law Review Association, 1932, Volumen 45, Número 8, pp. 1365-1372.

Por otro lado, mientras que el enfoque mayoritario de los economistas y los juristas se ha decantado por la teoría financiera y neoclásica, la escuela progresista ha abrazado puntos de vista más cercanos a las humanidades y las ciencias sociales. Así, el comunitarismo ha criticado el fin lucrativo único de las sociedades basado en conseguir el mayor beneficio posible y concretamente la primacía *shareholder*<sup>310</sup>.

Defienden una forma de entender el conjunto de la sociedad que difiere de la concepción legal y económica, y esto es así, porque alegan que una sociedad en el marco de su ejecución debe tener en cuenta los valores políticos y sociales y respetar la dignidad humana y el bienestar.

Esta idea se consolida con el planteamiento de algunos autores como Millon que argumenta que las personas forman parte de comunidad compartida, la cual aporta beneficios, valores y objetivos inherentes a la misma, por lo tanto, el medio cultural en el que se encuentran las personas no puede ser ignorado<sup>311</sup>.

De hecho, se ha llegado a argumentar en la literatura progresista que las sociedades son instituciones públicas con obligaciones públicas y que es necesario crear normas que regulen a éstas y lo que hacen sus gestores. Comparte con la teoría *stakeholder* que defienden ambas el compromiso medioambiental<sup>312</sup>. Muchos pensadores de la teoría *stakeholder* utilizan el enfoque económico en numerosos temas, mientras que los progresistas no<sup>313</sup>. Como dice Branson, «el modelo progresista se centra en el fenómeno sociológico y moral de la sociedad como una comunidad, a diferencia del individualismo y autosuficiencia que presentan el grupo de agentes económicos»<sup>314</sup>.

Los comunitaristas plantean una idea de sociedad o de compañía que difiere de la tradicional concepción de los contractualistas donde la definían como una red de transacciones bilaterales en el mercado. Refuerzan la idea de que las relaciones que nacen en el seno de una empresa se basan en la confianza y en la interdependencia desarrollada a lo largo del tiempo, y a su vez, esta postura refuerza las expectativas de estabilidad y justicia pactadas. El contenido normativo de esas relaciones —el cual no puede ser reducido al simple barómetro de los contratos— configura la base del reconocimiento legal de la protección de los no accionistas de los costes derivados de la maximización de la riqueza del accionista. Los comunitaristas ven a la empresa como una comunidad de interdependencia, mutua confianza y beneficio recíproco.

### 3.6. LA TEORÍA *STAKEHOLDER* Y EL BIEN COMÚN POR ARGANDOÑA

La tercera teoría que justifica el enfoque *stakeholder* es la defendida por el economista español Argandoña<sup>315</sup>. Para este autor la teoría *stakeholder* es la corriente doctrinal «más atractiva desde el punto de vista ético» que justifica la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, y en base a la falta de fundamentos filosóficos, sociológicos y económicos suficientemente sólidos necesarios para que sea reconocida en las escuelas de pensamiento, plantea el concepto del bien común como una vía de fundamentación.

El bien común es un concepto tradicionalmente filosófico. Aristóteles, Cicerón, San Agustín o Santo Tomás de Aquino son algunos de los autores más importantes en el campo de la teoría del bien común, pero también se pueden mencionar a otros más recientes como Maritain, Finnis, Dupré, Cahill, Murphy, Sulmasy o Deneulin<sup>316</sup>.

<sup>310</sup> MITCHELL, L. E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995.

<sup>311</sup> MILLON, D. New directions in corporate Law: communitarians, contractarians and crisis in Corporate Law. En: *Washington and Lee Law Review*. Washington and Lee University School of Law, 1993, pp. 1373-1382.

<sup>312</sup> KEAY, A. *The corporate objective. Corporations, Globalisation and the Law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.

<sup>313</sup> *Ibid.*

<sup>314</sup> BRANSON, D.M. Corporate governance reform and the new corporate social responsibility. En: *University of Pittsburgh Law Review*. University of Pittsburgh School of Law, 2001, Volumen 62, Número 4, pp. 605-648.

<sup>315</sup> ARGANDOÑA, A. La teoría de los *stakeholders* y el bien común. *División de Investigación IESE*. 1998, Número 355, pp. 1-13.

<sup>316</sup> RIVERA RODRÍGUEZ, H.G. y MALAVER ROJAS, M.N. La organización: los *stakeholders* y la responsabilidad social. En: Documentos de Investigación. Facultad de Administración. [en línea] Julio 2011. N° 97, [consulta: 3-05-2014]. ISSN 0124-8219. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3337/Fasc%EDculo97.pdf;jsessionid=4B459F2FD11B12CC3B07D4545F7768CF?sequence=1>



Destaca entre otras, la concepción de Santo Tomás quien entiende que el bien común es el fin de una comunidad política en la cual las personas son guiadas por el principio de justicia. En esta sociedad, las personas tienen una serie de virtudes morales que les habrán de permitir la búsqueda de Dios, a quien Santo Tomás considera un bien común trascendente. También sostiene que el bien es lo que todos apetecen, o no es bueno porque todos lo apetezcan, si no a la inversa, lo apetecen todos porque es bueno<sup>317</sup>.

Concepciones más recientes al bien común se incluyen las de Maritain, quien establece en su obra *Persona y Bien Común* (1949) que el bien común no puede ser una resultante del simple querer individual, y que dado su carácter de común, este bien debe abarcar tanto a la sociedad como a la persona<sup>318</sup>. Por su parte, el Papa Juan XXIII dice que el bien común abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social con las cuales los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección<sup>319</sup>.

Pero en definitiva, puede aceptarse que todos ellos se refieren al bien común como un bien propio y alcanzable solo por la comunidad, pero a la vez, compartido en forma individual por cada uno de los miembros.

Asimismo, la teoría del bien común sostiene que como el hombre es un ser social tanto desde el punto de vista pragmático como filosófico necesita a los demás para satisfacer sus necesidades y que se perfecciona en su relación con los demás. De tal forma que la vida social no es una limitación sino un *bien* para el hombre.

Según sostiene Argandoña para los defensores de la teoría del bien común, el principio, el sujeto y el fin de la sociedad y de todas las instituciones es y debe ser la persona humana. Asimismo, defiende que la sociedad no es una agrupación de individuos sino de personas que son conscientes de su significado conservando cada uno de ellos la entidad de su persona. Y esto es así porque la sociedad no posee una naturaleza independiente de la de sus miembros.

La teoría del bien común se aleja de las posiciones polarizadas que entienden la sociedad bien como una concepción colectivista, bien como una concepción individualista.

De una parte, los teóricos del bien común se refieren a la sociedad en su conjunto, es decir, a la sociedad civil. De otra, lo identifican como todo aquello que es bueno, que perfecciona a más de un ser, esto es, que es un bien común a todos ellos. Una definición limitada del concepto lo ilustra como «el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección». Y siguiendo el esquema de la obra de Argandoña los elementos característicos que se infieren y que complementan esta definición del bien común aportada por el autor son:

Elementos y rasgos del bien común	
<b>Es el objetivo de la sociedad</b>	Es el fin de la sociedad pues ésta proporciona a los individuos la ayuda necesaria para el cumplimiento de sus fines personales.
<b>Es un bien de la sociedad y del conjunto de sus miembros</b>	Es tanto el bien de la sociedad como el bien de sus miembros en cuanto que forman parte de la sociedad, porque el fin de la sociedad no es independiente del fin de sus miembros.
<b>No equivale al sumatorio de todos los bienes parciales</b>	No es un bien parcial, sino que es el bien de todo el hombre. No se limita al orden, a la educación cívica o a la provisión de bienes públicos: todo eso forma parte del bien común, pero éste es mucho más que la suma de todos esos bienes parciales.
<b>Es el bien de todos los miembros de la sociedad</b>	Por ser común, no puede ser el bien de algunos sino de todos los miembros de la sociedad, al mismo tiempo y por el mismo concepto: el bien en que todos participan precisamente por ser miembros de la misma sociedad.

*Continúa*

<sup>317</sup> Ibíd.

<sup>318</sup> Ibíd.

<sup>319</sup> Ibíd.



Elementos y rasgos del bien común	
<b>El bien común lo integran las instituciones sociales que hacen posible su efectividad</b>	El bien común se entiende como el conjunto condiciones sociales que hacen posible a los miembros de la sociedad la realización de sus fines personales. Por tanto, forman parte del bien común, en sentido amplio, el ordenamiento jurídico y las instituciones que lo garantizan, las que aseguran la existencia de la sociedad, y las que atienden las necesidades de educación, cultura, salud, etc. Con todo, esas condiciones no existen por sí solas sino que las ponen en práctica los propios miembros de la sociedad.
<b>Es el conjunto de medios que la sociedad presta a sus miembros para la realización de sus fines</b>	El bien común es el conjunto de medios que la sociedad presta a sus miembros para la realización de sus fines: por ejemplo, el ordenamiento jurídico. Es también la participación de los miembros en los bienes resultantes de su cooperación. Todos aportan, y todos reciben (probablemente algo distinto de lo que aportaron). No es un bien que las personas hacen a la colectividad, o a otras personas, sino que ellos mismos participan de él: un bien entregado y recibido por cada uno.
<b>El bien común más allá del bienestar social</b>	El bien común no es la simple suma de los intereses particulares. Tampoco es el bienestar social, más o menos difundido. No se puede definir en términos estadísticos, por la riqueza de un país o por el nivel del consumo alcanzado. Todo eso, junto con la verdad, la belleza, la paz, el arte, la cultura, la libertad, la tradición, la rectitud de la vida puede formar parte, de alguna manera, del bien común, pero no lo agota. Tampoco es algo que se añade al bienestar personal, ni mucho menos una carga que se nos impone en virtud de una exigencia extrínseca. Esta concepción del bien común lo distingue de la concepción utilitarista y consecuencialista.

TABLA 2. Aceptaciones del bien común.

Fuente: elaboración propia a partir de ARGANDOÑA (1998).

Argandoña después de desgranar cuidadosamente los elementos más característicos del bien común clarifica la distinción entre bien particular, colectivo y universal. Es particular si lo posee y disfruta una persona o un número limitado de persona con exclusión de los demás, por ejemplo, una vivienda. De otra parte, es colectivo cuando lo posee la colectividad, pero no es participado por todos sus miembros, por ejemplo, los edificios de las instituciones públicas. Y por último es común o universal cuando es comunicable a todos o participado por todos, al menos en potencia. Una verdad, por ejemplo, es un bien común: todos pueden poseerla íntegramente (al menos, todos los que están en condiciones de entenderla), no se puede excluir a nadie de su posesión, y cada uno la puede poseer íntegramente, como algo personal.

Para los teóricos del bien común, la sociedad es para el hombre, no el hombre para la sociedad, y el bien de las personas no se opone al de la sociedad, sino que forma parte de él. Como resalta Argandoña el hombre busca el bien pero no puede alcanzarlo sino en sociedad, y por eso cuidar el bien de la sociedad forma parte de su misma manera de procurarse el bien personal. El bien común tiene primacía sobre el particular no por una razón cuantitativa —porque sea el bien de más personas— sino porque es el bien del todo del que los individuos forman parte, un todo que es específicamente distinto de las partes y, por tanto, porque se trata de un bien mayor y mejor, más perfecto que el bien de las partes (en cuanto que permite niveles de perfección mayores en los miembros).

Pero a su vez, el bien común está orientado al hombre, que no existe para la sociedad (no existe solo para convivir) sino que tiene un fin propio, trascendente, superior al de la sociedad. Por eso, el deber que tiene el hombre de participar en el bien de la sociedad se deriva del deber de buscar el bien para sí. La primacía del bien común es el deber del hombre de buscar lo que beneficia a todos, porque le beneficia también a él. Lo que subordina al bien común es el bien privado que el hombre tenga por formar parte de la sociedad. No excluye pues la búsqueda de bienes privados, sino el hacerlo en perjuicio del bien común, tomando a éste como medio para el bien privado.

Los bienes comunes no tienen una naturaleza diferente de la de los bienes personales. Un mismo bien puede ser común o personal: la salud, por ejemplo, puede referirse al conjunto de una sociedad o al de una persona. El bien común tiene primacía cuando se refiere a un género igual o superior al del bien particular. Por ejemplo, el deber de contribuir al sostenimiento de los gastos públicos mediante el pago de los tributos es superior al derecho que una persona o familia tiene a disfrutar libremente de su renta, pero si no llega a cubrir sus necesidades personales mínimas, su bien particular —la supervivencia— pasa a ser superior al bien de la sociedad. El bien común de la sociedad solo es superior al bien de la persona si respeta su dignidad y fluye de nuevo hacia ella, perfeccionándola. En definitiva, la tensión entre persona y sociedad, entre bien personal y bien común se resuelve: la persona tiene el deber de contribuir al bien común de la sociedad, la cual está orientada hacia la persona, cuya dignidad y destino son superiores a la comunidad. Y este destino solo lo puede alcanzar la persona cuando colabora en la vocación temporal de la sociedad, que es el bien común.

Para el autor, no hay oposición entre el bien común y el bien individual o personal. Explica de forma ilustrativa que si una empresa sencilla como aquella formada por un grupo de agricultores se ponen de acuerdo para comercializar en común sus frutas, aportando dinero, ideas, trabajo y cosechas, tienen como objeto unos resultados económicos mejores de los que tendrían comercializando por su cuenta o vendiendo a un intermediario ajeno. Esperan también continuidad, un trato digno, la adquisición y mejora de una cualificación profesional, la posibilidad de desarrollar adecuadamente a su familia, la creación de un entorno de cooperación en su comarca, la prosperidad de su región yendo a las motivaciones más profundas, esperan que la empresa les ayude a cumplir su fin en la vida: primero, a satisfacer sus necesidades, y segundo, a desarrollarse como personas, todo ello con vocación de continuidad.

De estas ideas se desprende que el bien común de la empresa no es el volumen de ventas, ni los beneficios, ni la creación de empleo —aunque todo esto puede formar parte de ese bien común— sino es el cumplimiento de su fin como empresa: la creación de aquellas condiciones que permiten a sus miembros la consecución de su fin individual. Pero tiene una entidad propia: es el fin de la empresa que, como tal, existe, y se puede diferenciar del fin de sus miembros.

Ese ejemplo que sugiere el autor, lo amplía y le da un enfoque que se aproxima al enfoque *stakeholder*, y explica que cuando distinguimos entre los socios capitalistas, de un lado, y los directivos, empleados y trabajadores, de otro, estamos sugiriendo que lo que cada uno de ellos busca en la empresa pueden ser cosas muy diferentes: los primeros, rentabilidad, continuidad, etc.; los segundos, una remuneración suficiente, continuidad, oportunidades de carrera, un trato digno, etc. En todo caso, todos ellos deben contribuir al fin de la empresa, esto es, a su bien común, que consistirá en la producción de bienes y servicios útiles, con eficiencia y autocontinuidad, de modo que se originen las condiciones para que cada participante en la empresa reciba de ella aquello que razonablemente esperaba.

Concluye Argandoña que en esta concepción es lógico que se produzcan conflictos, pero no entre el bien común de la empresa y el bien individual de las personas que participan, sino, en todo caso, entre los intereses particulares de unos y otros, o entre intereses particulares y un bien común incorrectamente entendido. Porque, en la medida en que la empresa desarrolle ese bien común, todos participarán de él (aunque de modos diferentes y en proporciones diversas).

El bien común lo construyen los miembros, se materializa en la sociedad (en la empresa, en nuestro caso) y es compartido por los miembros (y también por otras personas). Los capitales de los accionistas, la creatividad de los directivos y el trabajo de los empleados permiten, por ejemplo, la continuidad de la empresa. Esa continuidad tiene manifestaciones concretas, desde la deseabilidad de trabajar en ella hasta la elevada cotización de sus acciones o la confianza de las instituciones financieras en ella. Y todos participan, aunque de manera distinta: unos, con seguridad en su puesto de trabajo; otros, con prestigio; otros, con acciones bien valoradas.

Argandoña ofrece una respuesta en base al concepto del bien común a una de las lagunas tradicionales de la teoría *stakeholder*, es decir, su fundamentación normativa y teórica. Y como consecuencia de esta deficiencia argumental surgen otras cuestiones sin resolver como son los criterios para identificar quiénes son los *stakeholders* o para adjudicar los derechos y obligaciones que corresponden a cada uno de ellos.

La clave de la argumentación es que el bien común no queda relegado solo al entorno de la empresa sino que procede de la sociabilidad humana, lo que significa que toda relación social llevará aparejada una dimensión del bien común. Por lo tanto el bien común no se logra solo mediante la consumación de los derechos y obligaciones recíprocas entre el empresario y el trabajador, sino que es necesario también que se incluya a los clientes, los proveedores, bancos y sindicatos, por citar algunos.

El bien común informa cuáles son las obligaciones que los *stakeholders* tienen con la empresa, y ésta con aquéllos. Pero esas obligaciones no se entienden desde una concepción jurídica, es decir, no se entienden como un dar, hacer o no hacer alguna cosa con una sanción aparejada en caso de incumplimiento; sino más bien, se alinean con la idea de que son un conjunto de exigencias éticas.

Asimismo argumenta que lo importante es valorar el tipo de relaciones que se desarrollan entre la empresa y sus miembros, así como, los *stakeholders* internos y externos para así delimitar el bien común de esa sociedad, y por tanto los derechos y deberes que emanan de aquél. Cada tipo de sociedad define su bien común.

Antes de finalizar con la exposición es de interés mencionar que el bien común es un término muy próximo al de justicia social acuñado por Luigi Taparelli d'Azeglio (1793-1862), un sacerdote jesuita siciliano especializado en filosofía social. Es en su obra Ensayo Teórico sobre el Derecho natural publicada en 1840 donde desarrolló la idea de justicia social. La misión de ésta es establecer dentro de cada sociedad el equilibrio de los derechos y los deberes. Taparelli partiendo un análisis fenomenológico advierte que la organización jurídica y social de la sociedad debe servir al bien individual de todos, es decir, al bien común de cuya realización se ocupa la economía<sup>320</sup>.

Argandoña con ayuda de la teoría del bien común ofrece una base teórica alternativa. Abandona la tradicional línea de pensamiento causal basada en el interés, esto es, aquella que sostiene que si un *stakeholder* (proveedor, cliente, trabajador, etc.) tiene interés en una compañía, es posible que ésta a su vez tenga interés en atender las demandas de aquél; y se apoya en el concepto clásico del bien, esto es, la compañía hace el bien a personas físicas y jurídicas, ya sea por obligación o de forma involuntaria. Y en esta línea «debe hacer el bien» a un conjunto de colectivos porque tiene la obligación de contribuir al bien común no solo a su empresa sino también a la comunidad local, al país y a la humanidad en su conjunto —incluyendo las futuras generaciones.

### 3.7. LA TEORÍA *STAKEHOLDER* SEGÚN R.E. FREEMAN

#### 3.7.1. Introducción

La teoría *stakeholder* fue materializada en 1984 en la obra *Strategic Management: A stakeholder Approach*<sup>321</sup> de R. Edward Freeman, cuando el autor determinó que para que una estrategia empresarial tuviera éxito a largo plazo debería buscar el equilibrio e integrar los intereses contrapuestos de todos sus *stakeholders*. Esta corriente doctrinal, que ha tenido gran influencia en campos como la estrategia empresarial, la teoría organizacional (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff 1983), la ética empresarial (Carroll, 1989) o el gobierno corporativo<sup>322</sup>, denomina *stakeholder* a «aquellos individuos o grupos cuya participación es necesaria para el éxito y la supervivencia de la empresa»<sup>323</sup>.

Es decir, supera la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con el objetivo de la empresa y que hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo. Nace como contraposición a la tradicional visión de la empresa y de los negocios del sistema capitalista heredero del liberalismo. Freeman no ataca el sistema capitalista sino que propone una nueva configuración.

<sup>320</sup> TERMES, R. *Antropología del capitalismo*. Madrid: Ediciones Rialp, 2004.

<sup>321</sup> FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

<sup>322</sup> Véase entre otros autores a Asher, Mahoney, & Mahoney, 2005 Goodijek, 2003 Jones, 1995 Orts & Strudler, 2002.

<sup>323</sup> FREEMAN, R.E. y REED, D.L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. En: *California Management Review*. California Management Review, 1983, Volumen 25, Número 3, pp. 88-106.

Por su parte, el autor recurre al concepto de la legitimidad —en vez de al concepto estrictamente legal— para justificar la participación de todos los *stakeholders* o grupos de interés en la compañía<sup>324</sup>. De esta forma, son *stakeholders* primarios los clientes, los accionistas, los trabajadores, los sindicatos de los trabajadores, los proveedores, las subcontratas, las entidades crediticias, etc. Y por otro lado, se consideran *stakeholders* secundarios a los gobiernos, la comunidad, la sociedad en su conjunto, las asociaciones profesionales relacionadas, etc. Es por ello, que la legitimidad y no la legalidad justifica que las empresas tengan en cuenta a grupos de interés como los medios de comunicación, los consumidores o los grupos de ecologistas.

La máxima de la teoría *stakeholder* reivindica que los administradores de las empresas deben ver a esos *stakeholders* no como un medio, sino como un fin, y asimismo, deben atender sus necesidades equilibrando todos los intereses contrapuestos y sin favorecer a unos frente a otros.

Goodpaster habla de tres niveles en la teoría de los *stakeholders*. Por un lado el estratégico que aconseja «tener en cuenta» los intereses de los grupos de interés de la empresa no propietarios como medio para conseguir los objetivos económicos pero son contenido moral. Por otro, el multifiduciario que ya en el plano moral asigna una responsabilidad basada en la confianza de los gerentes en relación con todos sus *stakeholders*, sean o no propietarios. Por último, la nueva síntesis que propone este autor, distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás *stakeholders*.

Por su parte, el principio consuetudinario de maximizar la riqueza del accionista que fue generalizado en la práctica empresarial con motivo de la restructuración del tejido empresarial de principios del siglo XX, se convirtió en imperativo legal a raíz de la influyente y laureada sentencia norteamericana *Dodge vs. Ford* de la Corte Suprema de Michigan de 1919. Y esta decisión jurisprudencial, que fijó la obligación legal de que los administradores debían servir «de la mejor forma a los intereses de los accionistas», fue reforzada más adelante con la determinación en el marco del gobierno corporativo —y que ha llegado hasta nuestros días— de que los accionistas son los «titulares legales de la compañía»<sup>325</sup>.

Estos argumentos junto con que las empresas constituyen los mecanismos más racionales para gestionar los recursos de la sociedad<sup>326</sup> integran el discurso de la mayoría de las escuelas de negocio en Estados Unidos de América y de Europa.

Wallman dio un giro interpretativo a la sentencia de la corte de Michigan. Este teórico la entendió como una forma de ofrecer discrecionalidad en la toma de las decisiones de las empresa. De forma tal que los administradores, a la hora de tomar decisiones, deben apoyar el propósito fundamental empresarial de proteger al inversor, pero no deben centrarse solo en la primacía del accionista. Es decir, una empresa «debería ser gestionada para mejorar su capacidad de producción de la riqueza a largo plazo, y no solo para maximizar los intereses de los accionistas»<sup>327</sup>. Como sostienen también Sundaram e Inkpen «maximiza el valor de la riqueza de tus accionistas a largo plazo, y entonces maximizarás el valor de la compañía»<sup>328</sup>.

Por su parte, Dodd, y siguiendo con esta perspectiva histórica, argumentó que la empresa —entendida como una persona— debería ser vista como una entidad con responsabilidades civiles<sup>329</sup>. De hecho en la década de 1920 y de 1930, Mary Parker Follet fue una férrea defensora de la idea de que los administradores debían prestar atención a todos aquellos agentes con los que mantuvieran relaciones empresariales y laborales, es decir, con las entidades crediticias, los accionistas, los asalariados, los competidores, los proveedores y los clientes<sup>330</sup>.

<sup>324</sup> FREEMAN, RE. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

<sup>325</sup> BERLE AA y MEANS; GC. *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan, 1932.

<sup>326</sup> COASE, R. The nature of the firm. En: *Economica*. Blackwell Publishing, 1937, Volumen 4, Número 16, pp. 386-405.

<sup>327</sup> WALLMAN, SMH. Understanding the purpose of a corporation: An introduction. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 1999, Volumen 24, Número 4, pp. 807-818.

<sup>328</sup> SUNDARAM AK y INKPEN, AC. Stakeholder theory and 'the corporate objective revisited: a reply'. En: *Organization Science*. INFORMS: Institute for Operations Research, 2004, Volumen 15, Número 3, pp. 370-371.

<sup>329</sup> *Ibíd.*

<sup>330</sup> MELÉ, D. Ethics in management: exploring the contribution of Mary Parker Follet. En: *International Journal of Public Administration*. 2007, 30, pp. 405-424.



Por otro lado, un creciente y complementario campo de investigación llamado responsabilidad social corporativa, sostiene que los negocios —con una adecuada guía— pueden actuar de una manera responsable con la comunidades, la sociedad y con el medio ambiente. Por ejemplo, Hinkley<sup>331</sup> argumenta que un Código corporativo civil sumaría al requerimiento de la maximización de la riqueza el requerimiento legal adicional de operar con éxito sin hacerlo a expensas del medio ambiente, los derechos humanos, la salud pública, las comunidades en las cuales las empresas operan o la dignidad de su empleados.

El enfoque *stakeholder* está siendo ahora ampliamente utilizada como un marco base para entender la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa<sup>332</sup>. La mayoría de los investigadores utilizan la clasificación de la teoría *stakeholder* en los tres aspectos ideados por Donaldson y Preston<sup>333</sup>: normativa, instrumental y descriptiva, que estudiaremos en adelante. El aspecto *normativo* aborda como el mundo debería ser, el *descriptivo* relata el mundo como realmente es, y el *instrumental* —que es el más difícil— estudia la relación entre las necesidades de los *stakeholder* y los intereses y objetivos convencionales de las empresas.

Egels-Zanden y Sandberg<sup>334</sup> analizan la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa a través del prisma de la teoría *stakeholder*. En su investigación categorizan los estudios sobre la teoría *stakeholder* de la siguiente forma. Primero, entre aquéllos que conectan directamente con la taxonomía de Donaldson y Preston en un sentido estricto, y aquéllos que conectan en el sentido general de la teoría *stakeholder*. Segundo, entre aquéllos que asumen los aspectos instrumentales o descriptivos como una hipótesis, y quienes los interpretan como áreas de investigación. En tercer lugar, los que interpretan el concepto *stakeholder* de Donaldson y Preston como un comportamiento, frente a los que lo consideran como una razón.

Estos autores también sostienen que mientras el aspecto instrumental de Donaldson y Preston ha sido estudiado de forma muy reducida, el factor descriptivo lo ha hecho en un sentido mucho más amplio. Concluyen que mientras los principales teóricos del ramo han analizado los efectos financieros de la teoría *stakeholder*, y cómo las organización interactúan con otros *stakeholder*, la gran mayoría «no ha estado particularmente interesados en analizar [...] cómo las firmas deberían relacionarse con sus *stakeholders* así como deberían maximizar la ejecución financiera (aspecto instrumental de la teoría *stakeholder*) o [...] el grado en el que las compañías de hecho están de acuerdo con los postulados matriz de la teoría *stakeholder* (factor descriptivo de la teoría *stakeholder*)»<sup>335</sup>.

Ambos autores razonan que esto es así, porque los teóricos de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa están más interesados en demostrar que si los administradores de una compañía adoptan las disposiciones de la teoría *stakeholder*, entonces, deberían obtener beneficios materiales sobre el conjunto de actividad económica.

Por su parte, Freeman, Wicks & Parmar, Rivoli & Waddock, algunos de los principales defensores de la teoría *stakeholder*, sostienen que las empresas deberían contribuir mucho más a la mejora y bienestar de la sociedad. Asimismo, estos autores se encuentran en una continua batalla doctrinal frente a aquellos teóricos, como Devinney<sup>336</sup> o Sudanram e Inkpen, que sostienen que están en contra de cualquier norma legal que regule las empresas más allá de los términos convencionales de la provisión de bienes o servicios en el mercado, de la creación de empleo, del pago y recaudación de tributos, así como de conseguir mayor riqueza para los accionistas.

<sup>331</sup> HINKEY, T. 28 words to redefine corporate duties: The proposal for a code for corporate citizenship. En: *Multinational Monitor*. Corporate Accountability Research, 2002, Volumen 23, Número 7/8, pp.18-20.

<sup>332</sup> EGELS-ZANDÉN, N. y SANDBERG, J. Distinctions in descriptive and intrumental *stakeholder* Theory: A Challenger for empirical research. En: *Business Ethics: A European Review*. Wiley-Blackwell, 2010, Volumen 19, Número 1, pp. 35-50.

<sup>333</sup> DONALDSON, T y PRESTON, L.E. The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1994, Volumen 19, Número 1, pp. 65- 91.

<sup>334</sup> EGELS-ZANDÉN, N. y SANDBERG, J. Distinctions in descriptive and intrumental *stakeholder* Theory: A Challenger for empirical research. En: *Business Ethics: A European Review*. Wiley-Blackwell, 2010, Volumen 19, Número 1, pp. 35-50.

<sup>335</sup> *Ibíd.*

<sup>336</sup> DEVINNEY, TM. Is the socially responsible Corporation a myth? The good, the bad, and the ugly corporate social Responsibility. En: *Academy of Mangement Perspectives*. Academy of Management. 2009, Volumen 23, Número 2, pp. 44-56.

Desde una perspectiva histórica<sup>337</sup>, este apartado analiza y clasifica las principales corrientes e ideas que afectan a todos los elementos que giran alrededor del concepto *stakeholder*, y sobre todo, recoge un discurso claro de su contenido, de su significado, y del cambio que pretende conseguir en el funcionamiento las empresas —y de las organizaciones en general— cuando éstas interactúan con sus *stakeholders*. El diseño de este apartado defiende y apoya el enfoque *stakeholder*, y lo que pretende es servir de guía para los teóricos académicos del campo de la comunicación, la administración de empresas, estrategia empresarial, ética empresarial, gobierno corporativo, medioambiente, sociología y ciencias políticas.

### 3.7.2. El autor: R. E. Freeman

Edward R. Freeman actualmente ejerce como profesor y académico en la Universidad de Virginia, en particular, en *The Colgate Darden Graduate School Of Business Administration*, donde es director tanto del Olsson Center for Applied Ethics como del Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Obtuvo su licenciatura en Matemáticas y Filosofía por la Universidad de Duke, en Estados Unidos, y más adelante, su doctorado en Filosofía en la Universidad de Washington. Asimismo es profesor de Estudios Religiosos y consejero de la facultad para el University's Institute for Practical Ethics.

Su campo de investigación y trabajo —tanto en el mundo estrictamente académico como en el laboral— es la ética de los negocios, la administración estratégica, el liderazgo y los estudios organizacionales. Freeman, además de ser un referente de la teoría de los *stakeholders*, ha sido uno de los contribuyentes más importantes en el desarrollo y difusión esta corriente. Tal es así que no pocos se atreven a bautizarle como el «padre» de la misma<sup>338</sup>. Una de las grandes contribuciones teóricas de este autor ha sido aplicar el enfoque de los *stakeholders* al campo de la administración estratégica de las empresas. Del mismo modo, y en este mismo campo, ha sido un pionero en el planteamiento de una nueva configuración de las empresas y un nuevo modelo relacional entre éstas y el resto de su entorno.

Freeman desarrolla la teoría *stakeholder* en el marco de la organización de las empresas pero a través de dos vertientes: la administración estratégica y la ética. Escudero Poblete defiende, tras un estudio sistemático de la obra de Freeman, el carácter fundacional de las contribuciones de éste para el desarrollo del concepto<sup>339</sup>.

Si bien en su origen, la teoría de los *stakeholders* según Freeman nace como una nueva fórmula para enfrentarse a la administración y gestión de las empresas; más adelante, evolucionará para convertirse en un concepto mucho más amplio que propone un nuevo planteamiento del sistema económico.

### 3.7.3. La teoría *stakeholder*

La teoría *stakeholder* se presenta como una alternativa al modelo de comportamiento hegemónico de las empresas en la ejecución económica. Supera los postulados de la teoría neoclásica que solo buscaban la maximización del beneficio en favor de los accionistas, e integra en los objetivos empresariales ya no solo a los propietarios de la empresa sino a un nutrido grupo de destinatarios. En efecto, define *stakeholder* «como cada uno de los grupos o de los individuos que intervienen en el éxito o el fracaso de un modelo de negocio»<sup>340</sup>.

Freeman, como muy bien indica su obra referente y emblemática *Strategic Management: A stakeholder Approach*, desarrolla el concepto *stakeholder* en un contexto muy definido: la estrategia empresarial. Como hemos indicado anteriormente, y para dar respuesta a las convulsiones económicas de la década de los ochenta, Freeman ve la necesidad de crear un nuevo paradigma de los negocios y de configurar nuevos conceptos.

<sup>337</sup> Este estudio analiza los contenidos que han sido publicados con posterioridad a la obra de Freeman. Es decir, *Strategic Management: A stakeholder Approach*, de 1984, es el punto de partida histórico a partir del cual se ha elaborado la compilación.

<sup>338</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien Común y Stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>339</sup> *Ibid.*

<sup>340</sup> FREEMAN, RE et. al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.



Considera que hay que atender a los cambios internos y externos que están experimentando las empresas. Mientras que los cambios internos afectan a la relación de la empresa con sus propietarios, clientes, proveedores y trabajadores, y por lo tanto no se introduce ninguna variación sustancial a propósito de la visión tradicional de la empresa; los cambios externos surgen como consecuencia del nacimiento de nuevos grupos de interés que afectan a la empresa, y por ende, que dan lugar a una nueva configuración del sistema de los negocios. Es decir, el paradigma de la empresa ya no se resume simplemente en una institución encargada de transformar los recursos en productos o servicios que son vendidos a los clientes a cambio de un precio, y el beneficio resultante distribuirlo entre los accionistas y trabajadores, sino que entran en juego otros grupos de interés a tener en cuenta como son los medios de comunicación, las asociaciones en defensa de los consumidores, el gobierno, etc. Como explica Escudero Poblete: «cada uno de ellos tiene un interés en la empresa, lo que plantea a ésta el desafío de satisfacer lo que esperan de ella»<sup>341</sup>. De forma tal que al autor, uniendo la necesidad de crear un nuevo modelo de organización empresarial con la idea ya consolidada de Berle y Means (1932) de la separación en una empresa de la propiedad y el control, ilustra ese punto de vista con el siguiente diagrama:

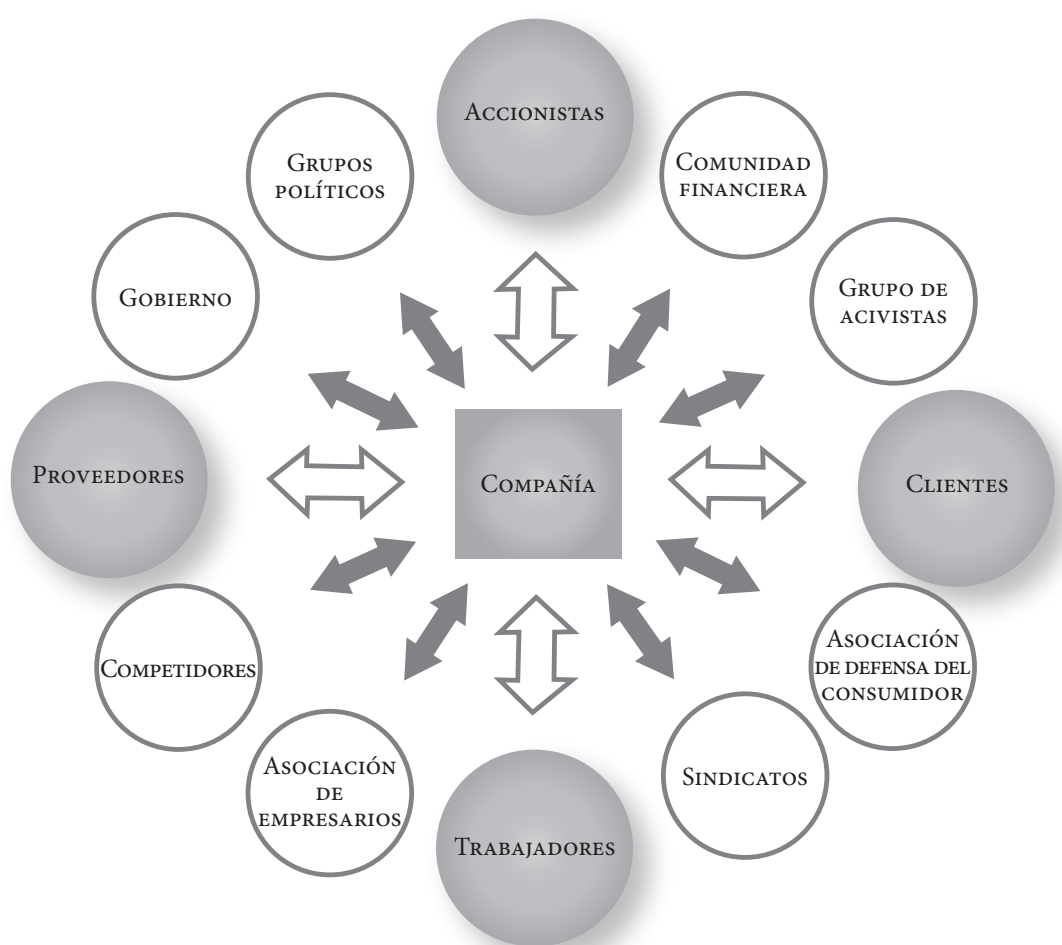


GRÁFICO 3. Diagrama *stakeholder* de una gran empresa en el marco de una estrategia empresarial.

Fuente: FREEMAN (1984).

Las flechas del diagrama simbolizan las relaciones entre las empresa —posición central y eje vertebrador— y sus *stakeholder* —quienes están representados a través de círculos. Todas ellas cuentan con la misma forma y tamaño, son equidistantes y están dirigidas en un doble sentido. Y esta idea enlaza con aquella comúnmente aceptada por todos los teóricos *stakeholders* de que «todas las personas o

<sup>341</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

grupos con intereses legítimos que participan en una empresa, lo hacen para obtener beneficios, y por tanto, no cabe la prioridad de unos intereses o beneficios sobre otros»<sup>342</sup>.

Llama la atención entre los grupos *stakeholders* que no aparecen expresados los administradores de la empresa. Éstos, siempre que actúen como estrategias empresariales, según Freeman, se incluirían en el apartado que viene recogido como compañía en el centro del diagrama. Asimismo, el autor describe que esta representación de la empresa desde el punto de vista *stakeholder* está «enormemente simplificada» y los grupos *stakeholder* podrán ser divididos a su vez en categorías más específicas.

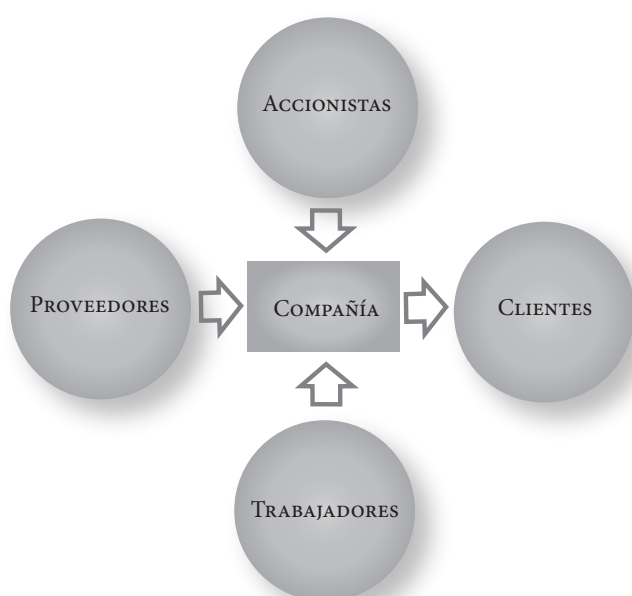


GRÁFICO 4. Diagrama convencional input-output de una gran empresa en el marco de la estrategia empresarial. Fuente: DONALDSON y PRESTON (1995).

Y frente a este modelo, es muy ilustrativo, comprobar las diferencias del diagrama convencional de las compañías en la estrategia empresarial.

En este diagrama, los accionistas, los trabajadores y los proveedores son ilustrados como inputs a favor de la empresa, la cual se encuentra en el centro de todas las relaciones. El cometido de la compañía es transformar esos inputs en outputs en beneficio de sus clientes. Para ello, cada proveedor de inputs espera recibir una adecuada compensación. Sin embargo, para los economistas liberales o según la interpretación de este modelo de Adam Smith, los proveedores de inputs recibirán en un equilibrio a largo plazo solo lo «normal» o los «beneficios competitivos del mercado»<sup>343</sup>. Por ejemplo los beneficios que deberían obtener del uso alternativo de su tiempo y recursos<sup>344</sup>.

En suma, el enfoque o visión estratégica *stakeholder* ya no deja atrás solo la antigua «visión empresarial de producción» que solo tenía en cuenta a los clientes y proveedores, sino que también supera la «visión de administración» que solo incluye a un conjunto limitado de grupos de interés. Y como muy bien indica Escudero Poblete hay una «ampliación del radio de relaciones en las que la empresa está involucrada»<sup>345</sup> que tiene como consecuencia que la empresa va a atender ya no solo a las demandas y exigencias puramente económicas sino también sociales y ambientales. Y es el enfoque *stakeholder* el que ofrece ese marco más amplio que permite guiar las actuaciones de los administradores de las empresas.

Freeman en su obra de 1984 materializa el enfoque *stakeholder* en el campo de la estrategia empresarial. Elabora un método de trabajo que consiste en identificar, en primer lugar, la red de *stakeholders* de la compañía y en determinar cuáles son sus intereses (nivel racional). En segundo lugar, señalar cuáles son las fórmulas y procesos de relación entre la compañía y sus *stakeholders* (nivel de procesos). Y por último, observar el conjunto de acuerdos entre la empresa y sus grupos de interés y comprobar si se ajustan al mapa de *stakeholders* y procesos (nivel transaccional). Para él la habilidad de una empresa de congeniar y aunar estos tres niveles determina la capacidad de administración *stakeholder*.

<sup>342</sup> DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1995, Volumen 20, Número 1, pp. 65-92.

<sup>343</sup> *Ibíd.*

<sup>344</sup> Esto es lo que se conoce como coste de oportunidad. El «coste de oportunidad» se define como el valor de la mejor opción a la que se renuncia cuando se realiza una elección.

<sup>345</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010

El enfoque *stakeholder* se ha desarrollado en los últimos treinta años para rebatir la mentalidad empresarial imperante en las economías de mercado mixtas. En concreto, se ha desarrollado para dar solución o al menos reconfigurar un conjunto de problemas específicos<sup>346</sup>:

En primer lugar, el problema de la *creación de valor*, es decir, de cómo pueden generar valor las empresas en un entorno donde las relaciones empresariales experimentan grandes cambios, y donde a su vez esas relaciones, varían en función de los Estados, de los sectores y de los contextos sociales donde se lleven a cabo.

En segundo lugar, el problema de la *ética del capitalismo*. Freeman sostiene que la mayoría de las teorías sobre la gestión empresarial confían en separar las decisiones económicas de la empresa de la ética de las decisiones<sup>347</sup>. Y esta es la génesis de lo que el autor recoge como el problema de la ética del capitalismo. Es lo que se conoce en la jerga de los negocios con la expresión de «Business ethics as an oxymoron». En relación con este planteamiento algunos autores como Harris y Freeman<sup>348</sup> sostienen que casi todas las decisiones empresariales tienen un contenido ético. Por lo tanto, para estos autores la separación en compartimentos estancos no es posible, y sostienen que cuando los teóricos sugieren y los gestores promueven este enfoque miope en el que las decisiones empresariales no tienen consecuencias morales, no hacen desaparecer por completo del entorno económico las condiciones éticas, sino que lo que fomentan es una desnaturalización y una devaluación de las mismas.

Por último, la *mentalidad empresarial*. La teoría *stakeholder* y en concreto la esencia del principio de responsabilidad, explica que los gerentes, aquellos que toman las principales líneas empresariales, deben tener en cuenta al resto de *stakeholders*, es decir, a los clientes, empleados, proveedores, comunidades y financieros. Ello no significa que los representantes de aquellos grupos tengan que formar parte del consejo de la entidad sino que el gerente a la hora de crear valor y comercio tiene que tener en cuenta cómo va a afectar al conjunto de los *stakeholders*<sup>349</sup>. La teoría *stakeholder* plantea cómo solucionar el problema de la creación de valor y negocio y de cómo gestionar eficientemente un negocio.

La idea de creación de valor de la cual parte la teoría *stakeholder* es simple. En 2010, Freeman y otros autores definen que los negocios pueden ser entendidos como «un conjunto de relaciones entre los diferentes grupos que participan en las actividades que integran los negocios».<sup>350</sup> La actividad comercial aborda cómo los clientes, los proveedores, los empleados, las entidades financieras, los gestores y la sociedad interactúan y generan valor. Para entender la actividad comercial es necesario saber cómo funcionan esas relaciones y, en primer lugar, considerar quiénes son los cargos directivos que los que gestionan y modelan esas relaciones.

Los principales *stakeholders* que integran esa actividad comercial son (el orden no confiere mayor relevancia):

- Las entidades financieras, es decir, aquellos entes que participan en una empresa a través de la concesión de bonos, créditos, etc., y que esperan de alguna forma que esa cantidad prestada sea devuelta.
- Los accionistas que tienen como objeto que el desarrollo del negocio “vaya bien”, esto es, reporte beneficios. Con todo, los gestores de la misma tienen la responsabilidad de hacer un buen uso de su propiedad.
- Por otro lado, la participación del trabajador, que se traduce en la empresa en forma de trabajo y subsistencia. A cambio de aportar sus habilidades para desempeñar un labor, ellos esperan seguridad, salarios, beneficios y un trabajo valioso. En algunos casos los empleados también actúan con un perfil financiero e incluso accionista, en el supuesto de que hubieran decidido invertir en acciones en la empresa para la cual trabajan. El contrato de trabajo es una manifestación determinante de cómo se relaciona el empleado y la empresa.

<sup>346</sup> Ibid.

<sup>347</sup> FREEMAN R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984

<sup>348</sup> FREEMAN, RE et. al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

<sup>349</sup> Ibid.

<sup>350</sup> Ibid.

- Los clientes y los proveedores aportan recursos en forma de productos y servicios para la empresa, y a cambio reciben los beneficios de esos productos y servicios. Al igual que ocurre con los financieros y con los empleados, las relaciones de los clientes y de los proveedores revisten un componente ético. Por ejemplo, si las compañías hacen una promesa a sus clientes a través de la publicidad y no cumple con esas expectativas, la empresa estará obligada a rectificar esa situación. Por otro lado, es clave negociar con proveedores que quieran comprometerse con esa compañía a largo plazo. Si los proveedores encuentran una mejor, más rápida y más barata forma de dar un servicio, será más fácil tanto para la firma como para el propio proveedor obtener un beneficio. Es cierto, que algunos proveedores solo compiten a través del precio, pero aún así, hay un elemento moral de justicia y transparencia en la relación que se establece entre el proveedor y la compañía.
- Las compañías tienen un impacto real en la sociedad, y cuando son bien aceptadas en una comunidad, se les facilita la función de crear valor para el resto de *stakeholder*. La sociedad espera que a cambio de aportar un servicio local a las compañías, éstas se lo devuelvan a la sociedad a través de un buen comportamiento, como lo haría cualquier ciudadano a título individual. Por tanto, no deberían exponer a la sociedad a peligros en forma de contaminación, residuos tóxicos, etc. En este punto habría que tener en cuenta el concepto de las externalidades de Robert Coase.

Casi todas las empresas independientemente de su tamaño cuentan con estos cinco *stakeholders*. Se define, por tanto, *stakeholders* como «aquellos grupos sin cuya aportación, el negocio sería inviable»<sup>351</sup>. Y son estos cinco grupos los que Freeman *et al.* clasifican como *primarios o definitivos*. Con todo, conviene añadir que en los primeros pasos de un nuevo comercio, algunos de los *stakeholders* serán claves para el desarrollo eficaz de la actividad mientras que otros tendrán una participación más residual. Es probable, pues, que mientras algunos no tendrán ni siquiera proveedores otros contarán solo con un único cliente.

Esta definición implica una limitación al concepto general de modelo *stakeholder*, pues ya no son todas las relaciones, que en cierta medida, entran en contacto de manera directa o indirecta con la actividad comercial las que valora el modelo *stakeholder*, sino solo aquellas que inciden en el éxito del negocio, es decir, en la viabilidad de la empresa. Estas relaciones esenciales son las que dan lugar a la constitución de los *stakeholders* primarios. En otro orden, las relaciones no esenciales se ubicarían en un simbólico mapa conceptual de círculos concéntricos, en un círculo más alejado del núcleo central de la empresa.

Y como ya indicaba Freeman en 1998, no incluye a los competidores como *stakeholders* en la acepción restringida porque según afirma estrictamente hablando no son necesarios para la supervivencia y éxito de la empresa. Dice que «la teoría de los *stakeholders* trabaja igualmente en contextos de monopolio. Sin embargo, competidores y gobierno serían los primeros en incluirse al extender la teoría en su versión única»<sup>352</sup>.

Otra definición más amplia del concepto *stakeholder* incluye que «*stakeholder* es cualquier grupo o individuo identificable que puede afectar al logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de la compañía»<sup>353</sup>. Como mínimo en esta definición se englobarían los *stakeholders* que han sido denominados como primarios o definitivos, pero también abarcarían otros que estarían fuera del círculo central. Esto es, los medios de comunicación, los grupos de interés, las instituciones gubernativas, las asociaciones de consumidores, los competidores, etc. A este segundo grupo se le denominaría *secundario o instrumental*. Esta definición es una extensión del concepto anterior, y define al *stakeholder* en un sentido más amplio, ya no solo aquél círculo cercano de relaciones determinantes en la consecución de un objetivo, sino todas aquellas que entran en contacto con la empresa en el ejercicio de su función económica y comercial.

<sup>351</sup> Ibid.

<sup>352</sup> FREEMAN, R.E. A Stakeholder theory of the modern corporation. En: CLARKSON, M.B.E. (ed). *The corporation and its stakeholders*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

<sup>353</sup> FREEMAN, R.E. y REED, D.L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. En: *California Management Review*. California Management Review, Volumen 25, Número 3, pp. 88-106.

Freeman advierte que la definición amplia de *stakeholder* es recomendable para aquellas empresas que van a formular o implementar una nueva estrategia en ambientes hostiles y complejos.

En cualquier caso, aunque haya que tener en cuenta a todos los *stakeholders*, no todos los grupos de interés de la compañía tienen la misma cercanía con la empresa.

Como hemos detallado anteriormente, hay muchas definiciones y debates sobre cómo definir el concepto *stakeholder* pero lo más importante es estudiar el movimiento y los efectos de las relaciones entre los diferentes *stakeholder* a la hora de generar valor, y el papel fundamental que adoptan los cargos ejecutivos sobre las mismas. En concreto, la alta dirección no tiene una relación contractual convencional como el resto de los empleados, sino que además de contar con un régimen laboral especial<sup>354</sup>, tienen que salvaguardar la salud de la totalidad de la empresa, las participaciones de los diferentes propietarios en una misma dirección y guardar las mismas en armonía.

Y el grado de responsabilidad de los administradores y de la alta dirección se ve materializado a su vez en el tipo de relación laboral entre éstos y la empresa. Mientras que la alta dirección está sujeta a un régimen especial laboral contemplado en el Real Decreto Ley de 1382/1985; aquéllos que son considerados «administradores» de la sociedad, generalmente conocidos como consejeros delegados, no gozan de las prerrogativas y de la protección laboral y tienen una relación mercantil.

Ningún *stakeholder* permanece solo en el proceso de creación de valor. La teoría *stakeholder* plantea como premisa que los intereses de los diferentes *stakeholders* no son contrapuestos sino unitarios. La teoría *stakeholder* propone a los directivos que se replanteen las preguntas a la hora de generar valor y fijar los objetivos, por ejemplo, cómo se podría investigar en nuevos productos y a la vez crear elevados beneficios. En esta línea, Bill George, director general en Medtronic, en 2003 planteó la mentalidad *stakeholder* como: «dando servicio a todos tus *stakeholder* es la mejor forma de producir resultados a largo plazo y crear crecimiento, una compañía próspera... No hay conflicto entre servir a los *stakeholder* de tu empresa y conseguir excelentes beneficios para los accionistas. A largo plazo es imposible tener uno sin el otro. Sin embargo, servir a todos esos grupos de *stakeholder* implica disciplina, visión y un liderazgo comprometido»<sup>355</sup>.

La teoría *stakeholder* defiende que «un enfoque participativo de los negocios consiste en crear el mayor valor posible para todas las partes interesadas, sin recurrir a las compensaciones»<sup>356</sup>. Y esta idea es más fácil llevarla a cabo cuando una compañía tiene un propósito. El capitalismo funciona porque podemos adquirir nuestros propósitos a través de otros. En el entorno interactúan las empresas, el Estado y la sociedad en su conjunto, y es la alta dirección la que debería entender que el comercio está totalmente situado en el terreno de la humanidad. Las empresas son instituciones humanas integradas por auténticos y complejos seres humanos.

En resumen, la teoría *stakeholder* ha evolucionado y nace para dirigir tres problemas fundamentales<sup>357</sup>:

- El replanteamiento y la gestión de las nuevas empresas del siglo XXI, es decir, la solución del problema de la creación de valor y negocio.
- La reconfiguración de la ética empresarial, es decir, la integración de los planteamientos éticos, de responsabilidad y de sostenibilidad en la visión corriente de capitalismo, lo que se conoce como el problema de la ética del capitalismo.
- Y en último lugar, el impulso de una nueva mentalidad empresarial en la alta dirección actual y futura, haciendo hincapié en la formación educativa en las Escuelas de Negocios de los futuros directivos, esto es, el problema de la mentalidad del gestor.

Por tanto, un *stakeholder* se define en un sentido estratégico y amplio como «cualquier grupo o individuo que puede verse afectado o puede afectar a una compañía cuando ésta ejecuta su objetivo empresarial. Lo que implica que una compañía es responsable de sus múltiples *stakeholders*, y que por lo tanto, hay que identificar qué múltiples *stakeholders* influyen en la compañía.

<sup>354</sup> España. Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección. Boletín Oficial del Estado. 12 de agosto de 1985. Núm. 192, p. 25502-25504

<sup>355</sup> FREEMAN, RE et. al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010. Ibid.

<sup>356</sup> Ibid.

<sup>357</sup> Ibid.



De estos textos se infiere que otro elemento esencial en la configuración del modelo *stakeholder* es la delimitación de la finalidad de las relaciones entre los operadores. En concreto, la base de su teoría reside en crear una red sólida y estrecha de interconexiones donde todos los integrantes obtengan un beneficio. Esta teoría *stakeholder* hay que entenderla como un marco, como un conjunto de ideas a partir de las cuales se pueden desarrollar estudios posteriores.

### 3.7.4. El enfoque normativo, instrumental y descriptivo de la teoría *Stakeholder* (Donaldson y Preston, 1995)

Donaldson y Preston en 1995 configuran en su artículo *The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*<sup>358</sup> la teoría *stakeholder* desde tres perspectivas: normativa, instrumental y descriptiva-empírica. Y apuntan que, aunque estos tres aspectos en su integridad son imprescindibles y se apoyan unos sobre otros, el factor normativo es el fundamental, pues es el que sirve para configurar una base crítica de la teoría en todas sus manifestaciones.

Esta tipología está basada y recuerda a la filosofía de la ciencia aristotélico-tomista, y sobre todo a Kant (1724-1804) quien dividió el conocimiento racional en dos zonas comunicadas: 1. La razón pura especulativa que conoce el mundo físico mensurable de una forma racional y calculada, y que formula leyes que *describen* con anticipación los sucesos que van a ocurrir o no van a ocurrir. 2. Y la razón pura práctica que conoce el mundo humano moral y formula normas que *prescriben* (son imperativos, de deber ser, mandan, ordenan a que se actúe así) con anticipación ciertas conductas humanas, para mandarlas, prohibirlas o permitir las, y además otras conductas humanas que probablemente van a ocurrir o no van a ocurrir según hayan ocurrido o no las primeras<sup>359</sup>. Es decir, según la cual la teoría descriptiva nos dice la manera en que el mundo realmente es, y la teoría normativa prescribe cómo el mundo debiera ser.

Este artículo nace para dar respuesta al uso confuso y contradictorio que parte de la doctrina estaba haciendo del concepto *stakeholder*. Como apuntan, el propósito de su artículo es «señalar algunas de las más importantes distinciones, problemas e implicación asociadas con el concepto *stakeholder*, así como clarificar y justificar su esencial contenido y significado».

Ambos autores desgranar el contenido de estos tres aspectos:

- *Aspecto descriptivo o empírico*: lo que busca es describir a la organización. Define a la empresa como un conjunto de intereses cooperativos y competitivos poseedores de un valor intrínseco. Desde este enfoque, la teoría *stakeholder* se emplea para describir, entre otros, las características específicas de la naturaleza de la compañía, la línea de pensamiento de los administradores a la hora de gestionar las empresas, la gestión en sí de las mismas o qué es lo que piensan los miembros de la junta directiva sobre los intereses de los diferentes *stakeholders*. Este modelo puede servir de marco para comprobar cualquier afirmación empírica, incluyendo las predicciones instrumentales, que son relevantes para el concepto *stakeholder* pero no para testar el concepto normativo. Refleja y explica el estado pasado, presente y futuro de los asuntos de las empresas y sus *stakeholders*.
- *Aspecto instrumental*: Establece un marco para examinar las conexiones —si existieran— entre la práctica de la gestión *stakeholder* y la consecución de los objetivos empresariales. Lo que plantea fundamentalmente este aspecto, es que si las empresas operan en la práctica empresarial desde una perspectiva *stakeholder*, alcanzarán el éxito en los mismos términos de actividad empresarial convencionales, es decir, rentabilidad, estabilidad, crecimiento, etc. Esta perspectiva es esencialmente hipotética. Lo que plantea es la siguiente secuencia lógica: «Si quieres conseguir los resultados x, y, z, entonces adopta (o no adoptes) los principios y prácticas a, b, c».

<sup>358</sup> Este artículo según mencionan los autores tuvo lugar gracias a las discusiones que se llevaron a cabo en una Conferencia sobre la Teoría *Stakeholder* en la Universidad de Toronto en Mayo de 1993. Los autores agradecen los comentarios de profesores como Aupperle, Canou, Clarkson, Halla, Freman, Jones y Sethi. DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1995, Volumen 20, Número 1, pp. 65-92.

<sup>359</sup> OTERO PARGA, M. y PUY MUÑOZ, F. *Jurisprudencia Dialéctica*. Tecnos: Madrid, 2012.



- *Aspecto Normativo:* Determina cómo la compañía debería ser. Esta faceta que sirve de base para el instrumental y el descriptivo, ha sido la más desarrollada, y ha sido y es el aspecto dominante desde los postulados clásicos de la teoría *stakeholder* hasta la actualidad<sup>360</sup>. La teoría es usada para interpretar el objetivo social de la empresa, incluyendo la identificación de las guías morales o filosóficas para la gestión y el funcionamiento de la misma. En contraste con el instrumental, el elemento normativo es categórico, y sostiene que: «*Haz (o no hagas) esto porque es lo correcto (o incorrecto) que hay que hacer*». La mayoría de la literatura aportada tanto por defensores como detractores es de carácter normativo. Incluye dos ideas fundamentales:
  - Los *stakeholders* son personas o grupos con intereses legítimos en aspectos sustanciales y/o de procedimiento en la actividad empresarial. Los *stakeholder* son identificados por sus intereses con la compañía, teniendo ésta (o no) recíprocamente intereses funcionales con ellos.
  - Los intereses de todos los *stakeholders* tienen un valor intrínseco. Es decir, cada grupo *stakeholder* merece ser tenido en consideración por su participación y no solamente por su idoneidad, para a partir de éste, conseguir los intereses de otro grupo *stakeholder*, como pudiera ser el de los accionistas.
- *Aspecto Administrativo:* La teoría *stakeholder* persigue dar forma y dirigir las conductas de los directos de una manera sistemática y específica. Es decir, no solo describe las situaciones existentes o predice las relaciones en un esquema causa-efecto, sino que también *recomienda* actitudes, estructuras, y prácticas, que todas juntas, constituyen la gestión *stakeholder*. La gestión empresarial desde el enfoque *stakeholder* requiere la legitimidad de los intereses de los *stakeholder* tanto para el establecimiento de las estructuras organizaciones y normas comunes, como para la toma de decisiones en el caso concreto. Aún con eso, la teoría no impone que todos los *stakeholders* sean igualmente envueltos en todos los procesos y las decisiones.

Conviene atender que la teoría *stakeholder* no sostiene que los administradores sean los únicos que tienen el control y el gobierno de la empresa, y además Donaldson y Preston recuerdan como los teóricos *stakeholders* argumentan que «*todos las personas o grupos con intereses legítimos que participan en una empresa, lo hacen para obtener beneficios, y no hay, prima facie, ninguna prioridad de unos intereses y beneficios sobre otros*».

En base a estos tres enfoques, Reed<sup>361</sup> ofrece una definición *stakeholder* de cada uno de ellos:

Así, en el aspecto *descriptivo* un *stakeholder* puede ser definido de dos formas, bien como un grupo o persona que es afectado por la empresa, o bien, un grupo o persona que puede ser potencialmente afectado por la compañía. De tal forma que, la primera acepción entraría en acción cuando el objeto de estudio fuera el efecto de las actividades de la empresa; mientras que la segunda, cuando el objeto de estudio tuviera lugar en el proceso de toma de decisiones.

En el aspecto *instrumental*, los *stakeholders* son definidos por la necesidad de la actividad empresarial de tenerlos en cuenta cuando intentan conseguir sus objetivos.

Por su parte, desde el punto de vista *normativo*, son *stakeholders* los que tienen demandas normativas vigentes en la empresa. Asimismo, Reed<sup>362</sup> sugiere que los términos positivo, estratégico y normativo, en vez de los enunciados por Donaldson y Preston de descriptivo, instrumental y normativo.

Siguiendo con el ensayo de Donaldson y Preston y en base al planteamiento de su estudio, el argumento que subyace es el siguiente: ¿cómo se justifica la teoría *stakeholder* como una guía de comportamiento empresarial? Bien, Donaldson y Preston explican que la teoría *stakeholder* se justifica a lo largo de la literatura científica, tanto explícita como implícitamente, en base a los tres enfoques expuestos con

<sup>360</sup> Donaldson y Preston destacan como incluso el famoso ataque de Friedman a la responsabilidad social corporativa fue llevado a cabo en términos normativos. Véase: FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. En: *New York Times Magazine*. 1970, 122, 126, 13 de septiembre de 1970, pp. 32-33.

<sup>361</sup> REED, D. Employing Normative *Stakeholder* Theory in Developing Countries. En: *Business & Society*. Sage Publications, Inc., 2002, Volumen 41, Número 1, pp. 166-207.

<sup>362</sup> *Ibíd.*

anterioridad. Esto es, normativo, instrumental y descriptivo. Las justificaciones descriptivas intentan mostrar que los conceptos propios de la teoría *stakeholder* corresponden a una realidad observada. Por su parte, las justificaciones instrumentales señalan las conexiones evidentes entre una gestión *stakeholder* y el rendimiento empresarial. Por último, las normativas recurren a conceptos como derechos individuales o colectivos, el contrato social o el utilitarismo para dar sentido a la teoría. Según ambos autores, estos tres aspectos se complementan unos con otros, tal y como sugiere el siguiente gráfico:

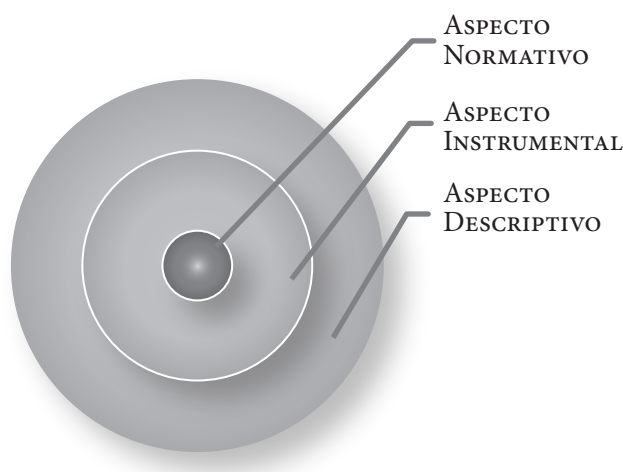


GRÁFICO 5. Los tres aspectos de la teoría stakeholder.  
Fuente: DONALDSON y PRESTON (1995).

El aspecto externo de los círculos concéntricos es el descriptivo, que presenta y explica las relaciones que son observadas en el mundo externo y real. La teoría descriptiva es apoyada en segundo término por el aspecto instrumental, que se encuentra en el segundo nivel, en concreto, por su valor predictivo. Esto es, «si se llevan a cabo una serie de ‘prácticas’, entonces una serie de ‘resultados’ serán obtenidos». Y por último, en el núcleo central, se encuentra la faceta normativa.

La exactitud o precisión del aspecto descriptivo de la teoría presume la verdad del núcleo central, en la medida en que presuntamente los gestores y otros agentes actúen como si todos los intereses de los *stakeholders* tuvieran un valor intrínseco. A su vez, el reconocimiento de estos últimos valores y obligaciones morales confiere a la gestión *stakeholder* su base normativa fundamental.

Pero ambos autores para finalizar sostienen una serie de planteamientos al respecto de las justificaciones. En el caso de la justificación descriptiva plantean que aunque hay estudios empíricos, materializados en su mayoría a través de entrevistas a las cúpulas gerenciales de las empresas, que confirman la existencia de un enfoque *stakeholder* en un conjunto de empresas; y a pesar de que la legislación mercantil tenga implícitamente un contenido de tal carácter, ambos elementos son solamente hechos, y no constituyen la base de esta teoría de gestión. Es decir, no ofrecen una justificación epistemológica definitiva de la teoría *stakeholder*.

Y esto es así porque aunque las entrevistas llevadas a cabo a la alta dirección ofrecieran unos resultados no *pro-stakeholder*, o si la legislación mercantil con un enfoque *stakeholder* deviniera en ser más débil, no por ello esta teoría desaparecía o perdería su razón de ser. Los elementos más importantes de la teoría *stakeholder* se encuentran en otra parte.

En relación a la justificación instrumental, sostienen que aunque no hubiera una justificación de esta naturaleza sobre la teoría *stakeholder*, es decir, que si las empresas llevan a cabo una práctica empresarial desde este enfoque van a tener resultados en términos económicos convencionales como por ejemplo de rentabilidad, beneficios, etc. Y así lo respaldan Donaldson y Preston, explicando que aunque no exista un soporte instrumental cabe la posibilidad de éxito en la actividad empresarial con

enfoque *stakeholder* mediante una argumentación analítica. Y esto lo hacen aportando los estudios de la teoría de la agencia y de la teoría de la firma<sup>363</sup>.

Por último, afirman que es la base normativa de la teoría *stakeholder* la que está estrechamente ligada a los conceptos filosóficos más fundamentales y mejor aceptados, y por lo tanto, a partir de la cual se puede justificar la teoría *stakeholder*.

Ambos autores concluyen que la teoría es eminentemente «gerencial» y que recomienda actitudes, estructuras y prácticas que, todas juntas, constituyen una filosofía *stakeholder* de gestión. La teoría va más allá de la puramente descriptiva observación de que «las empresas tienen *stakeholders*», que aunque es verdad, no tiene implicaciones directas en la gestión. Además, la noción de que la gestión con un enfoque *stakeholder* contribuye al éxito en la actividad empresarial, aunque es ampliamente defendida, es insuficiente para constituirse sola como base de la teoría *stakeholder*. De hecho, la mayoría de los análisis de porqué la gestión *stakeholder* podría estar relacionada con el éxito en la actividad empresarial, recurren en último término para soportar sus puntos de vista a los argumentos normativos.

Por estas razones, los autores sostienen que la base de la teoría *stakeholder* es normativa. Y además, argumentan que la alternativa más notable a la teoría *stakeholder*, es decir, la primacía *shareholder*, es moralmente insostenible.

### 3.7.5. Crítica de Freeman al enfoque de Donaldson y Preston

Pero Freeman no acepta la propuesta descrita por Donaldson y Preston por dos razones. En primer lugar porque entiende que al ser la ética un aspecto inescindible de los negocios, no pueden establecer una dicotomía o polarización entre visión *stakeholder* y visión *shareholder*, puesto que el objeto de esta teoría es crear un género de investigación donde se incluyan todas aquellas construcciones teóricas de la empresa que postulen un objetivo para ella y un conjunto de responsabilidades de los directivos. Y en segundo lugar, porque considera que la división de la realidad empresarial en esas tres dimensiones —descriptiva, instrumental y normativa— no representa fidedignamente aquélla dado que todos esos aspectos operan interrelacionados. Es decir, el juicio de la realidad debe reflejar la interrelación. Por ejemplo, lo normativo no puede ser aislado conceptualmente del resto de las dimensiones.

Según Freeman, el trabajo de Donaldson y Preston divide aquello que el discurso *stakeholder* había unido: de un lado, el aspecto descriptivo; y de otro, el aspecto normativo o ético, generando una síntesis al posibilitar afirmaciones instrumentales con contenido tanto descriptivo como normativo<sup>364</sup>. En suma, Donaldson y Preston separan la dimensión fáctica de la normativa de los negocios, una separación que según Freeman no son separables porque no existe una visión del mundo totalmente objetiva o libre de valores; tal noción es propia del positivismo, y el autor la rechaza por considerarla incompatible con el pragmatismo que postula.

## 3.8. RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA *STAKEHOLDER* Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### 3.8.1. Aproximación histórica y conceptual a la responsabilidad social corporativa

El concepto de responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) se ha convertido en el fenómeno empresarial más debatido en los últimos años. Fue gestado durante la agitación política de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, y fue desarrollado más adelante para hacer frente a las devastadoras consecuencias, entre otras, del poder desequilibrado de los empresarios frente a

<sup>363</sup> DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1995, Volumen 20, Número 1, pp. 65-92.

<sup>364</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

los trabajadores, de la degradación medioambiental, de los productos dañinos para la salud e incluso mortales, de las condiciones laborales infrahumanas, etc<sup>365</sup>.

A pesar de las críticas, la responsabilidad social ha conseguido que las empresas sean más conscientes de sus actos y que se integre la ética y la moral en la dinámica de su trabajo. Asimismo, Clarkson sostiene que es posible que los temas sociales sean incluidos por las empresas sin necesidad de que exista una legislación expresa, pero sugiere que esta situación es inestable, y que si se quiere que perdure en el tiempo, es necesario que la regulación sea establecida.

En este punto conviene diferenciar entre la teoría *stakeholder*, la RSC y la ejecución social corporativa. Según Davis<sup>366</sup>, «la responsabilidad comienza donde termina la ley. Una compañía no está siendo socialmente responsable si cumple meramente con los mínimos requerimientos de la ley, porque esto es lo que cualquier buen ciudadano debería hacer».

Freeman sostiene que la RSC supone que una organización es moralmente responsable de las consecuencias de sus actos de modo similar a como lo es un individuo por lo tanto es un sujeto de derechos y obligaciones<sup>367</sup>.

De acuerdo con las tesis de Friedman y Miles, las raíces de la actual RSC tienen su origen en la década de 1930. Carrol atribuye a Bowen el primer libro definitivo que aborda la responsabilidad social. Por su parte, Berle y Means, y Dodd también llevan a cabo importantes contribuciones.

Con todo, es Carroll quien ha aportado más ideas al campo de la RSC. Entiende que «la responsabilidad social de los negocios incluye las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene con respecto de las organizaciones en un momento dado en el tiempo». Esas expectativas son ordenadas en su modelo en función de su «papel en la evolución de importancia». Es decir, en un primer momento eran las expectativas económicas, después legales, más adelante éticas, y por último las responsabilidades discrecionales o volitivas:

- Discrecionales: la sociedad no tiene claros los mensajes de las empresas, pero hay expectativas de que las compañías asuman voluntariamente un papel social como las contribuciones filantrópicas, programas de rehabilitación para drogadictos, conciliación laboral para las mujeres.
- Éticas: son esperadas de las empresas pero no están materializadas en la ley y están mal definidas.
- Legales: son pensamientos que integran una parte de la consecución del contrato social
- Económicas: expectativas para producir bienes y servicios que la sociedad quiere y para vender ellos con un beneficio.

El modelo de Carroll era complejo y desde su punto de vista «comprensiblemente describe los aspectos esenciales de la ejecución social corporativa».

Su modelo contiene tres dimensiones:

1. Las categorías de la responsabilidad social.
2. Los elementos para que una responsabilidad social exista.
3. Un requisito filosófico en respuesta a esos elementos.

La responsabilidad social corporativa se institucionaliza en la década de los años cincuenta del pasado siglo, pero sus orígenes pueden remontarse al siglo XIX como consecuencia de la Revolución Industrial. En particular, y según Muihead en una investigación para “The Conference Board” el período desde 1870 a 1930 puede ser considerado como la fase de la prelegalización de las contribuciones corporativas. En esta fase, esas contribuciones sociales eran percibidas por muchos como una forma de deshacerse de los recursos de los accionistas sin su aprobación e incluso en Estados Unidos esas contribuciones sociales estaban legalmente restringidas sino eran para causas que beneficiaran a la

<sup>365</sup> LOGSDON, J.M y WOOD, D.J. Business citizenship: from domestic to global level of analysis. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 2002, Volumen 12, Número 2, pp. 88-155.

<sup>366</sup> DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. En: *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 1973, Volumen 16, Número 2, pp. 312-322.

<sup>367</sup> FREEMAN, R.E. y WERHANE, P.H. Corporate Responsibility. En: LAFOLLETE, H. *The Oxford Handbook of Practical Ethics*. Oxford: The Oxford University Press, 2003.

empresa. Entre otros beneficiarios hay que destacar diferentes corporaciones sociales relacionadas con la Primera Guerra Mundial.

A partir de 1930, las sociedades empresariales comienzan a ser consideradas como instituciones que operan de forma similar a los gobiernos, es decir, que tienen una serie de objetivos sociales que cumplir. Pero es en la década de 1950 cuando la responsabilidad social coge fuerza. Estos años se asocian con el auge de la filantropía: las compañías más que nadie hacen numerosas donaciones de caridad. Y más adelante, el período de 1953 a 1967 es considerado como el periodo del despertar, esto es, es el momento histórico en el que se reconoce de forma generalizada la responsabilidad de los negocios así como su especial vinculación con la comunidad donde están insertos.

Más adelante, a principios de la década de los años setenta las empresas comienzan a preocuparse por temas como la discriminación racial, la contaminación o la decadencia urbana. Y es a finales de esta década cuando las empresas toman conciencia, e involucran la responsabilidad social corporativa en acciones directas de gestión y organización. Entre otras, conviene destacar la modificación de las juntas directivas de las empresas, la autoevaluación del comportamiento ético de las empresas y la divulgación.

En la actualidad el concepto de RSC suele definirse como la adopción de decisiones sobre la base de criterios éticos y de respeto de la ley, teniendo en consideración los intereses y derechos de personas trabajadoras, comunidades y del medio ambiente<sup>368</sup>. Mientras que en Europa, tras la publicación en 2001 del libro verde por la Comisión europea *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* se refiere como «integración voluntaria por parte de las empresas de los aspectos sociales y medioambientales»<sup>369</sup>.

Como indica Pérez Carrillo, «la adopción de criterios de responsabilidad social permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés. Adicionalmente, induce efectos positivos a largo plazo que contribuyen a aumentar el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas, compensando los gastos que conlleva. Las prácticas de RSC se orientan a mejorar las condiciones del entorno en el que operan las compañías, reducen riesgos y favorecen su reputación»<sup>370</sup>.

### 3.8.2. Delimitación del concepto

Después esta aproximación histórica previa al concepto, conviene subrayar que aunque se han aportado algunas definiciones, lo cierto es que no existe en la doctrina una posición unánime a propósito del contenido sustantivo del mismo. En efecto, si comparamos dos definiciones podemos ver la gran diferencia que hay entre el contenido de una y otra.

Si Friedman sostiene que la responsabilidad social de una empresa es incrementar sus beneficios; por su parte, Davis argumenta que la RSC implica la consideración de una serie de aspectos que van más allá de las exigencias económicas, técnicas y legales de la empresa. Salazar y Husted, por otro lado, indican que este fenómeno nace como obligación para responder a las externalidades creadas por la acción del mercado<sup>371</sup>.

Hay algunos autores que sostienen que detrás de la definición de este término, no solo se encuentra el significado puramente técnico, sino que alberga una dificultad mayor, pues se debe delimitar el mismo desde un punto de vista normativo, es decir, qué empresas deberían ser socialmente responsables, y desde el ideológico, esto es, cuáles deberían ser las políticas económicas de los Estados para frenar el poder de los gobiernos corporativos de las mismas<sup>372</sup>.

<sup>368</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>369</sup> *Libro verde fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas*. Comisión Europea, 18 de julio 2001. [consulta: 20-06-2014]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>.

<sup>370</sup> PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.

<sup>371</sup> CRANE, A (ed). *The oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press Inc., 2008.

<sup>372</sup> MARENS, R. Wobblings on a one-legged stool: the decline of America pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. En: *Journal of Academic Ethics*. Kluwer Academic Publishers., 2004, pp. 63 a 87.



Y dada la incertidumbre acerca del contenido del mismo, otros como Lockett, mantienen que la RSC no se trata de un concepto, de una construcción o de una teoría, sino de un campo académico<sup>373</sup>. Dicen los editores de *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* que la ausencia de un paradigma sobre RSC no debe ser visto necesariamente como una debilidad sino como un fenómeno que está en ciernes.

Este campo de estudio tiene su origen en una diversidad de fuentes como son el derecho, la economía, las ciencias políticas, la geografía, la sociología y la historia entre otros. Jones, en su momento, lo describió como un método del Gobierno corporativo o una forma de autocontrol<sup>374</sup>.

Pero en cualquier caso, la RSC es un fenómeno completamente distinto al enfoque *stakeholder* de la gestión y la estrategia corporativa, el cual propone una nueva configuración de los negocios. Y esto así, porque del estudio de las principales y más recientes obras de RSC se puede observar que convive con el principio fundamental del enfoque *shareholder*, es decir, con aquel que defiende la maximización del accionista como *leit motiv* de la empresa. A diferencia del enfoque *stakeholder* que es inconciliable con éste. Y prueba de ello es el propio Libro Verde de la Comisión Europea sobre RSC que recoge «aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades»<sup>375</sup>.

Ahora bien, conviene apreciar que el enfoque *stakeholder* es inconciliable con el *shareholder* en el sentido de que si solo se tiene en cuenta al accionista para la toma de decisiones entonces no se tendrá en cuenta al resto de grupos de interés; pero no significa que el enfoque *stakeholder* rechace por completo satisfacer las necesidades de los accionistas sino que sean satisfechas junto con la del resto de *stakeholders*, y por lo tanto, que se configure la compañía desde un punto de vista más amplio.

Es decir, si en la configuración de empresa que toma la Comisión, la función principal de la empresas sigue siendo generar beneficios, se entiende que es para sus accionistas, luego la RSC es un fenómeno que nace para justificar las prácticas no deseadas del enfoque del accionista.

A continuación se exponen las tesis de Freeman y sus prosélitos sobre esta disyuntiva en su última obra *Stakeholder Theory*.

### 3.8.3. Postura de Freeman sobre la responsabilidad social corporativa

Freeman y Werhane en *Corporate Responsibility*<sup>376</sup> sostiene que la teoría *stakeholder* y la RSC tienen las siguientes diferencias:

Mientras que la RSC está basada en la noción liberal clásica según la cual la única responsabilidad de los directivos es maximizar el valor económico de los accionistas respetando las limitaciones legales, éticas y sociales; la teoría *stakeholder* obliga a comprender y servir a los intereses de otros grupos e individuos con quienes la firma se relaciona.

Por otro lado, frente a la RSC que favorece a cualquier *stakeholder* que se vea afectado por la empresa sin inclinarse por ninguno de ellos en particular; la teoría *stakeholder* dado que nace en el marco de la estrategia, es más específica en sus alcances: distingue y prioriza a aquellos grupos o individuos que afectan a la organización o son afectados por esta.

Asimismo, Freeman critica la noción de RSC porque se basa en la idea de negocios y sociedad como compartimentos estancos, separables entre sí y cada uno con una ética distinta. Sin embargo, según el

<sup>373</sup> CRANE, A (ed). *The oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press Inc., 2008.

<sup>374</sup> JONES, T.M. Corporate responsibility revisited, redefined. En: *California Management Review*. California Management, 1980, Volumen 22, Número 2, pp. 59-67.

<sup>375</sup> Libro verde fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas. Comisión Europea, 18 de julio 2011.[consulta: 20-06-2014]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>.

<sup>376</sup> FREEMAN, R.E. y WERHANE, P.H. Corporate Responsibility. En: LAFOLLETE, H. *The Oxford Handbook of Practical Ethics*. Oxford: The Oxford University Press, 2003.



enfoque *stakeholder* las organizaciones son redes de intereses de *stakeholders* conectados, por lo que cada uno de ellos se integra dentro de la empresa como una parte legítima en el diálogo sobre aquello que la corporación pretende ser. Como la práctica de la RSC depende de los efectos externos de los actos de la empresa sobre aquéllos que no son parte de la corporación, según la visión *stakeholder*, esta práctica no encaja en la idea originaria de la compañía *stakeholder*. En consecuencia y para que la responsabilidad corporativa tenga congruencia con los planteamientos *stakeholder*, una responsabilidad solamente puede ser interna y no social, puesto que todos los actores de una empresa son mirados como constituyentes de la firma o internos y desaparece el concepto macroespacio<sup>377</sup>.

Lo que sostiene Freeman es que la RSC incorpora la tesis de la separación, es decir, aquella que separa la ética de los negocios. A saber, que tanto en el fondo como en la forma de los discursos a propósito de este concepto subyace que los negocios y la responsabilidad social son cosas separadas y distintas, donde ésta última opera como un ‘agregado’ que se superpone a los negocios para subsanar sus consecuencias negativas<sup>378</sup>.

Y en palabras de Freeman «creemos que es una idea destructiva porque falla en reconocer el rol central que los negocios han jugado en mejorar el bienestar y la prosperidad de la gente en todo el mundo. Y a menudo provoca que las compañías actúen de mala fe y se involucren en asuntos en los cuales tienen poco conocimiento»<sup>379</sup>.

Y en esta misma línea continúa en su última publicación *Stakeholder Theory. The State of the Art*<sup>380</sup> donde añade «la RSC no tiene nada que decir sobre cómo se crea valor porque tiene en cuenta a la ética con posterioridad al proceso que da lugar al mismo»<sup>381</sup>. Así considera que la RSC solo exacerba aún más el problema del capitalismo y la ética. Es más, asegura que la última crisis financiera de 2007 ha sido un claro ejemplo de las consecuencias de separar la ética y los negocios, una práctica que seguía vigente a pesar de que la mayoría de las grandes corporaciones contaran con programas y normas de RSC. Lo que da a entender, que en estos casos, las compañías en el marco de sus decisiones y operaciones empresariales no actuaban bajo el paraguas de la ética, seguían sin tener en cuenta la ética y a la sociedad para crear valor. De forma tal, que su incapacidad —consciente o inconsciente— para satisfacer y ser responsables con las necesidades e intereses de todos sus *stakeholders*, no solo ha tenido como consecuencia la no creación de valor para su propia organización y sus *stakeholders*, sino que además ha afectado al conjunto de la economía mundial, destruyendo valor a todos los niveles.

Freeman argumenta que la RSC tiene un discurso abstracto en el que no solo los gestores sino los académicos y los principales teóricos siguen separando «ética y sociedad» de «decisiones empresariales», y donde se describe al mercado como un espacio amoral, en el que solo cabe la posibilidad de aplicar la ética como paliativo a las graves consecuencias que acarrea esa concepción del mismo. Una concepción que según el autor «genera una idea absolutamente destructiva del capitalismo, puesto que capitalismo es cualquier cosa que funcione. Después de todo, la propia teoría dice: “it’s just business”»<sup>382</sup>.

En definitiva sostiene que los objetivos de la RSC se cumplirían mejor si este fenómeno fundara sus argumentos en la responsabilidad *stakeholder* de una compañía. Como analiza el apartado siguiente, Freeman plantea una nueva configuración del capitalismo entendiéndolo como un sistema de cooperación social, un sistema que aborda cómo debemos trabajar juntos para crear valor al otro.

<sup>377</sup> La distinción entre macroespacio y microespacio nace en el marco de la teoría de los contratos sociales integradores —que tiene su origen en el contrato social— que trata de explicar las relaciones entre la organización y la sociedad en la que inserta. En particular defiende que el macroespacio consiste en el conjunto de relaciones entre la empresa y su macroentorno; frente al microespacio que aúna las relaciones de la firma con los empleados, clientes y accionistas.

<sup>378</sup> ESCUDERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>379</sup> FREEMAN, R.E. y VELAMURI, R. A New approach to CSR: company stakeholder responsibility. En: Kakabadse, A. y Morsing, M. (eds.). *Corporate Social Responsibility (CSR): reconciling aspiration with application*. Londres: Palgrave Macmillan, 2006. Citado en: García Poblete, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.

<sup>380</sup> FREEMAN, RE et. Al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

<sup>381</sup> *Ibíd.*

<sup>382</sup> *Ibíd.*

Por otro lado, el autor critica de la responsabilidad social el apelativo de «corporativa», y cuestiona porqué no se describe como responsabilidad social «empresarial» o de los «negocios». Puesto que corporativo parece que afecta solo a las grandes corporaciones y aleja de estas prácticas a las pequeñas y medianas empresas que no tienen el calificativo de «corporaciones». De forma tal, que solo éstas compañías debido a su éxito y tamaño podrían ser responsables con la sociedad porque tienen suficientes recursos para satisfacer sus intereses, y por lo tanto, sería equivalente el pueden con el deben.

Ahora bien, Freeman junto con el resto de autores de *Stakeholder Theory* y al margen de esta última crítica puramente semántica concluyen «si en la toma de decisiones se parte del enfoque empresarial ‘crear valor para los *stakeholders*’ y si se considera que la ética y los valores son tan importantes en esas relaciones como en otras relaciones de los seres humanos, entonces la idea de RSC es superflua».

Por este motivo, proponen reemplazar el concepto «responsabilidad social corporativa» por el de «responsabilidad *stakeholder* de la compañía» donde cada uno de los términos tiene un significado justificado que reinterpreta el propósito de la RSC. Así:

- Compañía: indica que se incluyen todas las formas de creación de valor, y por lo tanto, todo tipo de empresas y organizaciones sin ánimo de lucro.
- *Stakeholder*: sugiere que el principal objetivo de la RSC es crear valor para los *stakeholders* clave y además cumplir con las responsabilidades con ellos.
- Responsabilidad: supone que no se puede separar los negocios de la ética.

En definitiva, la nueva interpretación de la responsabilidad que proponen los autores entiende que los negocios y la sociedad están interconectados, y que se dirige no solo a las grandes corporaciones sino a cualquier forma de organización. Y asimismo defiende como idea primigenia que para el éxito de una compañía es necesario partir de un enfoque empresarial basado en la gestión de las relaciones con todos los *stakeholders*.

### 3.9. LA TEORÍA *STAKEHOLDER* Y EL CAPITALISMO

Para finalizar, conviene mencionar el sentido que Freeman y el resto de autores en su última publicación *Stakeholder Theory*<sup>383</sup> atribuyen al concepto *stakeholder*. En las primeras líneas de esta investigación se explicaba como este término nace en el marco de la estrategia empresarial, sin embargo, en los últimos años su aplicación no solo se ha limitado a esta disciplina sino a una concepción más amplia y distinta, esto es, el capitalismo.

En particular, sostienen que el capitalismo *stakeholder* no se basa solamente en la propiedad privada, el propio interés, la competencia y el libre mercado, sino que tiene como fundamento también la libertad, los derechos y la creación por consenso de obligaciones positivas. Así, entienden la libertad no solo como la facultad del individuo de actuar como quiera incluyendo la posibilidad pactar voluntariamente los acuerdos que consideren oportunos, sino que además, modificando la tradicional visión del capitalismo basada en que los sujetos compiten por unos recursos limitados, defienden que los individuos deben trabajar juntos para crear relaciones sostenibles en el objetivo de la creación de valor. En segundo lugar, con respecto a los derechos de los individuos, argumentan que deben ser protegidos en los propios acuerdos y que los de unos no pueden prevalecer sobre los de otros. Por último, cada uno de los individuos puede decidir cooperar para cumplir con sus propias obligaciones así como compeler a los otros a que las cumplan. De forma tal que las relaciones serán sostenibles cuando tanto las responsabilidades como las obligaciones se cumplan en el tiempo. Así, defienden que la libertad implica responsabilidad.

Una concepción que encaja con la teoría social de la propiedad que defiende la función social de la misma y que ha sido reconocida en la mayoría de las constituciones europeas actuales<sup>384</sup>. Conviene señalar que esta teoría es un intento de conciliar las dos corrientes que tradicionalmente se han enfrentado

<sup>383</sup> FREEMAN, RE et. Al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

<sup>384</sup> Así la Constitución española dice en su artículo 33 que: 1. Se reconoce el derecho a la propiedad privada y a la herencia. 2. La función social de estos derechos delimitará su contenido, de acuerdo con las leyes.

en la evolución del derecho de propiedad, esto es, la concepción individualista que reclama la propiedad para el individuo —y que fue la base de la configuración del enfoque *shareholder*— y las concepciones socialistas que reclaman la propiedad para la sociedad.

Por otro lado, proponen seis principios éticos<sup>385</sup> que juntos construyen el marco para la creación de valor y que además sirven de guía para la idea en la que los operadores comprometidos con los negocios pueden o deben tener sobre el capitalismo.

### 3.9.1 Los principios del capitalismo *stakeholder*

#### 1. El principio de la cooperación *stakeholder*

Entiende el valor como un fenómeno social. Se debe crear valor en un contexto, con la ayuda de otros y con otros quienes valoran lo que creamos. Reconoce que la actividad empresarial es explícitamente social y que normalmente ayuda a mejorar el proceso de la creación de valor. Por otro lado, este principio al basarse en la naturaleza social de los negocios ayuda a solucionar el problema de la creación de valor porque pone el foco en la relaciones humanas y porque defiende una forma compartida de crearlo.

#### 2. El principio *stakeholder* del compromiso

Por su parte, este principio lo que consigue es aminorar que las compañías favorezcan los intereses de unos *stakeholders* frente a los de otros. Si se reconoce la importancia del papel que asume cada uno de los *stakeholder* en el proceso de la creación de valor entonces se disminuirá el problema del grupo dominante.

#### 3. El principio *stakeholder* de responsabilidad

Rechaza este principio el punto de vista de que los negocios son amorales e incluso e inmorales. Si los negocios son un proceso social, entonces la moral se ubica en el centro del mismo. La responsabilidad sitúa a la ética en el corazón del capitalismo y por lo tanto reduce el problema de la ética y el capitalismo. Así, si la ética es inherente a la actividad empresarial se disminuye la función de los gobiernos como «perros guardianes» del seguimiento de la misma. Los negocios responsables no necesitan una imposición externa de moralidad.

#### 4. El principio de complejidad

Parte de la idea de que los seres humanos son complejos y actúan por una variedad de razones, y también de que es inherente a la condición humana tener más en cuenta las consecuencias que afectan a las personas más cercanas que la de los otros. Pero este principio lo que propone es aumentar el marco y las manifestaciones de las complejidades humanas porque eso permitirá obtener un concepto de valor más amplio y por lo tanto crear más espacios para la ética.

#### 5. El principio de creación continúa

Sostiene que el interés propio no es la única fuente de innovación y progreso, y que el trabajo en equipo con otros y para otros puede ser una motivación más fuerte para mejorar el camino del progreso. Este principio nace con la idea de que las compañías deben comprometerse con sus *stakeholders* para generar nuevas ideas y entender como evaluarían éstos las nuevas alternativas.

#### 6. El principio de competición emergente

Este principio sostiene que la forma de competir puede afectar nuestro comportamiento. Y entiende que la competencia surge en una sociedad relativamente libre luego los *stakeholders* tienen varias opciones. La competencia es una propiedad emergente más que una necesaria asunción del capitalismo.

Por último, sostienen que esta crisis de los primeros años del siglo XXI ha sido un ejemplo del peligro que ha supuesto para el conjunto de la economía global el hecho de abandonar estos principios en la actividad empresarial. En la actualidad la mayoría de los discursos sobre el capitalismo aceptan la

<sup>385</sup> FREEMAN, RE et. Al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

idea del propio interés, la separación de la ética y la moralidad, y la naturaleza limitada de los recursos valiosos; unos planteamientos que a su vez han configurado los cuatro problemas que han tratado y tratan de afrontar los autores, a saber: la competencia, la ética empresarial, los grupos dominantes y los negocios en una democracia liberal.

Pues bien, Freeman y los autores afines concluyen en su visión sobre el capitalismo «los negocios deberían ser entendidos como la mejor forma en la que podemos crear juntos, más que en evitar lo peor. Si aceptamos críticamente una nueva configuración de cómo crear valor, la actividad empresarial rápido la adoptará (...) Necesitamos pensar críticamente, reconocer la naturaleza social de la creación de valor y trabajar con una insaciable pasión para crear valor a nuestros *stakeholders*».

### **3.10. UN ENFOQUE ALTERNATIVO A LA VISIÓN *STAKEHOLDER*: LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (PORTER Y KRAMER, 2011)<sup>386</sup>**

Comienzan los autores en su reconocido artículo *Creating Shared Value* diciendo que ‘el sistema capitalista está bajo sospecha’ alegando que en los últimos años el sistema empresarial se ve como la principal causa de problemas sociales, medioambientales y económicos y donde las compañías son percibidas como unos entes que prosperan a expensas de los demás, de la comunidad; y donde, según los autores, se ha llevado a cabo una práctica incluso más perniciosa para el conjunto de la sociedad: el desarrollo de la responsabilidad corporativa como medio para paliar sus fracasos.

Dicen Porter, profesor en Harvard Business School, y Kramer, director general de FSG, que una gran parte del problema se encuentra en las compañías mismas, pues permanecen atrapadas en el enfoque antiguo de la creación de valor surgido en las últimas décadas. Ambos proponen una nueva fórmula de actividad empresarial donde las compañías operen de forma conjunta con la sociedad.

Reconocen que algunos negocios ya han puesto en marcha esta forma de funcionamiento en sus empresas a pesar de que no exista un marco completo y teórico que delimite la forma de actuación. Aun con eso, resaltan, la mayoría de las empresas permanecen atrapadas en la mentalidad de la responsabilidad social corporativa en la cual los temas sociales constituyen asuntos periféricos y no capitales.

Porter y Kramer explican que la clave para que empresa y sociedad puedan trabajar de nuevo conjuntamente reside en el principio del valor compartido, el cual supone crear valor económico en la medida en que también crea valor para la sociedad, dirigiéndose éste por las necesidades y los cambios.

Los negocios deberían reconectar la idea de que el éxito de la compañía va ligado al progreso social. Dicen que el valor compartido no es responsabilidad social, filantropía o incluso sostenibilidad, sino una nueva forma de conseguir el éxito económico. Un valor compartido que no se encuentra en los márgenes de lo que las compañías hacen sino en el centro. Consideran los autores que ello puede dar lugar a la mayor transformación de forma de pensar de los negocios.

Para probar y refutar su nueva configuración de los negocios mencionan en este artículo que hay un número creciente de compañías como General Electric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart que se han embarcado en importantes esfuerzos para crear valor compartido en el marco de la nueva configuración del concepto donde se interrelacionan la sociedad y la actividad empresarial.

Advierten que dado que su modelo se encuentra en los prolegómenos, el desarrollo de esta idea requerirá que los líderes y los gestores desarrollen nuevas habilidades y conocimientos -como la apreciación de las necesidades de la sociedad, un gran entendimiento de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la habilidad para colaborar entre las barreras del beneficio y no beneficio-. Y los gobiernos deberán aprender cómo regular este camino que permite la creación del valor compartido más que el trabajo en contra del mismo.

Los autores, al igual que Freeman, no arremeten contra el capitalismo presentando una nueva fórmula de sistema económico, sino que presentan una nueva forma de entender el capitalismo. Defienden

<sup>386</sup> PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. *Creating Shared Value*. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp, 2011, Volumen 89, Número 1/2, pp. 62-77.

el sistema capitalista diciendo que «es punto de encuentro inigualable de las necesidades humanas, del aumento de la eficiencia, de la creación de trabajos y de la creación de riqueza».

Pero simultáneamente consideran que una estrecha concepción del capitalismo es lo que ha impedido a las empresas aprovechar todo su potencial para afrontar los cambios de la sociedad. Advierten que «las oportunidades estaban ahí, pero han sido pasadas por alto». Reconocen que las empresas actúan como empresas y no como instituciones de caridad, y que son la fuerza más poderosa para hacer frente a los problemas apremiantes que enfrentamos.

Por lo tanto, consideran que ahora es el momento ideal para una nueva configuración del capitalismo: un momento económico donde las necesidades de la sociedad son mayores y donde los clientes, los empleados y una nueva generación de gente joven piden que los negocios aumenten.

Ahora bien, Porter y Kramer fundan su construcción teórica del capitalismo y de la empresa sobre la base de que el propósito u objeto de una corporación debe ser redefinido como una forma de crear valor compartido y no solo como una forma de generar beneficios. Es decir, arremeten contra la visión neoclásica liberal de capitalismo que tiene como principal fundamento la maximización del valor del accionista, y determinan como objeto de la empresa la creación del valor compartido.

Una nueva configuración del sistema legitimadora de la desgastada y negativa imagen de los negocios, y que como veremos cuando analicemos sus postulados, es compatible en la mayoría de sus fundamentos, con la visión *stakeholder*.

### 3.10.1. Las raíces del valor compartido

Dicen los autores que las empresas y la sociedad han estado enfrentadas y han caminado separadas durante mucho tiempo. Y esto es así en parte porque los economistas han mantenido tradicionalmente la idea de que para proporcionar beneficios a la sociedad era necesario moderar el éxito económico. Es decir, en el pensamiento neoclásico, un requisito para la mejora social como por ejemplo la seguridad o la contratación de personas con discapacidad imponía una restricción en la corporación. Y explican que conforme a la teoría añadir una restricción a la compañía, que tiene como objeto en la actualidad maximizar los beneficios, llevaría inevitablemente al aumento de los costes y a reducir los beneficios.

Un concepto relacionado es el de las externalidades. Las externalidades aumentan cuando las compañías crean costes sociales que no tienen que soportar, como la contaminación. Entonces la sociedad tiene que fijar impuestos, regular y fijar penalidades para que las firmas asuman esas externalidades. Se trata de una convicción que ha influido en la toma de decisiones políticas.

La solución de los problemas sociales han sido asignados tradicionalmente a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales. Y los programas de responsabilidad corporativa, una reacción de la presión externa, han emergido para mejorar la reputación de las empresas y son abordadas como un gasto necesario. Pero, recuerdan los autores, que cualquier actividad que se salga de ese contexto, es vista por muchos, como una forma de un uso irresponsable del dinero de los accionistas.

Porter y Kramer sostienen que el concepto de valor compartido, por el contrario, reconoce las necesidades sociales y no solo las necesidades económicas que convencionalmente han sido definidas por los mercados. Esta idea también reconoce las debilidades y carencias sociales que frecuentemente crean costes internos para las compañías tales como el desperdicio de la energía y las materias primas, el coste de los accidentes o la necesidad de aumentar la formación de los trabajadores como consecuencia de las deficiencias en educación. Y dirigirse hacia los daños sociales no necesariamente tiene que aumentar los costes de las compañías, porque ellas pueden innovar mediante el uso de nuevas tecnologías, empleando nuevos métodos y enfoques empresariales y como resultado, aumentar su productividad y expandir sus mercados.

Dicen los autores de *Creating Shared Value* que el valor compartido no se enfoca desde los valores personales. Es decir, no consiste en compartir el valor ya creado por las compañías —lo que sería un enfoque de distribución, sino expandir de forma conjunta el valor social y económico. Para ello acuden a la idea del comercio justo. Identifican este modelo de negocio como una forma de redistribución del



valor que consiste en pagar a los granjeros el precio justo por el trabajo que realizan. Sin embargo, añaden, el valor compartido se centraría más en cómo mejorar las técnicas de crecimiento o fortalecer los vínculos con los proveedores y otras instituciones con el objeto de aumentar la eficiencia de los granjeros, los campos, la calidad del producto y la sostenibilidad. Esta última actividad, reconocen, ayuda a que el pastel de ganancias sea más grande, pues en este caso ganan tanto los granjeros como las compañías que les compran. Argumentan Porter y Kramer que recientes estudios demuestran que mientras que el comercio justo supone aumentar los ingresos de los granjeros en un 10 o 15 por ciento, si se aplicara la idea del valor compartido a la actividad empresarial, los ingresos aumentarían más del 300 por ciento. Si que es verdad, dicen los autores, que al principio se tendría que invertir capital y tiempo para implantar el nuevo procedimiento pero daría lugar a mayores valores económicos y a una estrategia más amplia que beneficiaría a todos los participantes.

Dicen los autores que en un nivel muy básico, la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades en su entorno están estrechamente ligadas. La actividad empresarial requiere una comunidad próspera no solo para que se demanden sus productos sino también para proporcionar bienes públicos esenciales y un entorno propicio. Una comunidad necesita el éxito de los negocios para dar trabajo y riqueza así como para crear oportunidades para sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las normas públicas que minan la productividad y la competitividad de los negocios son contraproducentes, especialmente en una economía global donde las comodidades y los trabajos pueden fácilmente desplazarse de un sitio a otro. Las ONG's y los gobiernos no siempre aprecian esta conexión.

Recuerdan que en el pasado, una visión estrecha del capitalismo, decía que los negocios contribuían a la sociedades creando un beneficio para el conjunto de la sociedad que favorecía el aumento de empleo, los salarios, las adquisiciones, las inversiones y la recaudación de impuestos. De tal forma que dirigiendo la actividad empresarial de forma normal era suficiente para obtener un beneficio social.

Asimismo se entendía que la compañía era una entidad autosuficiente y los temas sociales caen fuera de su órbita (Este es uno de los argumentos que ofrece Milton Friedman en si crítica a la noción de la responsabilidad social corporativa). Esta es por tanto, perspectiva es la que ha calado en la forma de pensar empresarial durante las pasadas dos décadas. Explican los autores que, por un lado, las compañías estaban centradas en seducir a los consumidores para que compren más y más sus productos, y que por otro lado, los gestores estaban centrados en un crecimiento competitivo y la consecución de objetivos a corto plazo. Por ello, fruto de la presión de los accionistas hacia los administradores de las empresas, éstos recurrían a reestructuraciones, reducciones de personal y a la deslocalización en regiones con bajos costes de producción, de esta forma la hoja de balance daba lugar a devolver el capital a los inversores. Los resultados con frecuencia fueron la mercantilización, precios competitivos, pocas innovaciones verdaderas, crecimiento orgánico lento y no ventajas competitivas claras.

Consideran Porter y Kramer que en este tipo de competencia, las comunidades en las cuales operaban éstas compañías percibieron pocos beneficios e incluso a pesar del aumento de las ganancias. En su lugar, las comunidades percibieron que esos beneficios eran a su costa, una impresión que ha llegado a ser más fuerte en la actual recuperación económica, pues el aumento de las ganancias no ha contrarrestado el alto desempleo, la angustia del comercio local y las fuertes presiones de los servicios públicos.

En cualquier caso, los autores explican que hay excepciones: las mejores compañías adoptaron una postura más amplia atendiendo a las necesidades de los trabajadores, de la sociedad y apoyando a otras empresas. Pero, debido a que otras instituciones sociales aparecieron en este contexto, asumiendo esos roles, éstos desvanecieron o fueron delegados a aquéllas.

Los horizontes cortoplacistas de los inversores originaron una mentalidad empresarial muy cerrada a propósito de las inversiones adecuadas. La organización vertical de la empresas dio paso a una mayor confianza en los proveedores externos, de tal forma que externalización y deslocalización de los servicios, y por tanto se debilitaron las relaciones entre la empresa y el conjunto de la sociedad donde tradicionalmente operaban. Por este motivo, en la actualidad, debido a que muchas empresas llevan a cabo muchísimas actividades en diferentes localidades a menudo pierden el contacto con cualquier



lugar y es por ello que muchas de ellas no se identifican con una región y se ven así mismas como globales. Estas transformaciones han conducido a un mayor progreso en la eficiencia económica. Sin embargo, algo muy importante es que se ha perdido en el camino las oportunidades fundamentales para la creación de valor. El ámbito de la mentalidad estratégica se ha visto reducido.

Porter y Kramer sostienen al igual que las teorías de estrategia corporativa de Collis y Montgomery, o de Freeman explicadas en capítulos anteriores en esta investigación, que para que una estrategia tenga éxito debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades del perfil de cliente establecido. La compañía consigue una ventaja competitiva desde el momento en el que establece la forma en la que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades que incluye el diseño, la producción, la venta y la entrega de sus productos o servicios. Durante décadas la gente de los negocios han estudiado el posicionamiento y la mejor forma para diseñar las actividades e integrarlas. Sin embargo, las compañías han pasado por alto las oportunidades de encontrar las necesidades sociales y han ignorado que los males y las debilidades sociales afectan a las cadenas de valor. Nuestro campo de visión ha sido simplemente estrecho.

Dicen Porter y Kramer que los gestores a la hora de entender el entorno empresarial han prestado más atención a la industria en sí misma o a los entornos particulares en los que las compañías operan. Y esto es así porque la estructura industrial tiene un impacto decisivo en las ganancias de la compañía. Sin embargo, lo que se ha pasado por alto es el gran efecto que *el lugar* puede tener sobre la productividad y la innovación. Las compañías han fracasado a la hora de comprender la importancia de un entorno empresarial más amplio que rodea las principales operaciones.

### 3.10.2. El concepto valor compartido

El valor compartido se define como «un conjunto de normas y prácticas que mejoran la competitividad de una compañía mientras que simultáneamente suponen un avance en las condiciones sociales y económicas en las sociedades donde éstas operan. La creación del valor compartido se centra en identificar y aumentar las relaciones entre la sociedad y el progreso económico».

El concepto descansa sobre la idea de que ambos el progreso económico y el social deben ser dirigidos empleando principios de valor. El valor es definido como los beneficios relativos a los costes, no solo a los beneficios en sí mismos. La creación de valor es una idea con una larga trayectoria en la actividad empresarial y donde el beneficio se define como los ingresos procedentes de los clientes menos los costes. Sin embargo, la actividad empresarial raramente ha enfocado los temas sociales desde una perspectiva de valor sino que han sido tratados como aspectos marginales. De tal forma que esta percepción ha enfriado las relaciones entre las preocupaciones sociales y las económicas.

Asimismo, en el sector social pensar en términos de valor es incluso menos frecuente. Las organizaciones sociales y las entidades gubernativas normalmente ven el éxito solamente en términos de los beneficios obtenidos o del dinero gastado. Si las ONGs y los gobiernos empezaran a pensar más en términos de valor, el interés en colaborar con las empresas inevitablemente crecería.

### 3.10.3. La creación del valor compartido

Los autores configuran tres maneras de crear valor compartido y valor social:

- Reconfigurando los productos y los mercados.
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
- Fortaleciendo los grupos de apoyo industriales en los lugares de la compañía.

Cada uno de ellos es parte del virtuoso círculo del valor compartido. El concepto del valor compartido descansa sobre los límites del capitalismo. Gracias a una mejor conexión entre el éxito de las compañías y las mejoras sociales se abren muchos caminos para satisfacer las nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir los mercados.

La habilidad para crear valor compartido se aplica indistintamente a países desarrollados como en vías de desarrollo, aunque las oportunidades específicas serán diferentes. Las oportunidades variarán también en función de los sectores y las compañías —pero todas las empresas las tienen.

### 3.10.3.1. La reconfiguración de los productos y los mercados

Explican los autores que las necesidades de la sociedad son muy amplias: la salud, una vivienda digna, buena calidad de la alimentación, ayuda a la tercera edad, seguridad y reducción de los daños ambientales. Sin embargo, argumentan que esas mismas son las grandes necesidades insatisfechas de la economía global. Durante décadas, las empresas han gastado tiempo en aprender cómo analizar y fabricar las demandas y han ignorado la demanda más importante de todas. Consideran que muchas compañías han perdido la luz sobre las preguntas más básicas: ¿es nuestro producto bueno para los consumidores? O ¿para los clientes de nuestros clientes?

En las economías avanzadas, la demanda de productos y servicios que coinciden con las necesidades sociales ha crecido rápidamente. Por ejemplo, las empresas de comida que tradicionalmente aunaban sabor y cantidad para conseguir un mayor consumo ahora se han centrado en la fundamental necesidad de una mejor nutrición. Y son este tipo de ejemplos los que abren nuevas formas de innovación y donde se crea valor compartido.

Advierten los autores de *Creating Shared Value* que existe una barrera borrosa entre las empresas y las organizaciones no gubernamentales. A saber, el concepto de valor compartido es difuso en la línea entre las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro. Están surgiendo mucho tipos de empresas que se consideran un híbrido entre ambas. Por ejemplo, WaterHealth International, una empresa en crecimiento, utiliza la técnicas de purificación del agua para distribuir agua limpia al mínimo coste posible a más de un millón de personas que habitan en zonas rurales en India, Gana y Filipinas. Los inversores son el fondo Acumen, el Banco Mundial y el fondo de inversión Dow Chemical (lo que significa que hay capital público y privado). Por su parte, dicen que Waste Concern es otro híbrido mitad empresa mitad organización sin ánimo de lucro que empezó en Bangladesh hace quince años y que ha convertido 700 toneladas de basura —recogida diariamente de los tugurios colindantes en fertilizantes orgánicos— de este modo, aumenta el rendimiento de los cultivos y reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Creada con capital de Lions Club y del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, la compañía ha mejorado las condiciones de salud obteniendo unas ganancias netas importantes gracias a las ventas de fertilizantes y a los créditos del carbón. Porter y Kramer concluyen que la barrera difusa entre las organizaciones con ánimo de lucro y sin, es una de las señales más importantes de que la creación de valor compartido es posible.

Afirman que los beneficios sociales que se obtienen de dar productos adecuados a bajo coste a consumidores desfavorecidos puede ser cruciales para la sociedad y además los beneficios de las empresas también pueden aumentar. Y ponen de ejemplo el bajo coste de los teléfonos móviles que ofrecen los servicios de banca móvil ayudan a las familias de bajos ingresos a ahorrar dinero y ayuda a los pequeños granjeros a transformar la producción de los cultivos y la venta. En Kenia, M-PESA Vodafone consiguió 10 millones de clientes en tres años y esos fondos suponen ahora el 11 por ciento del producto interior bruto del país. Concluyen que si el capitalismo empieza a trabajar en las comunidades más pobres se crearán nuevas oportunidades para los países desarrollados y aumenta exponencialmente el progreso social.

Pues bien, Porter y Kramer argumentan que el punto de partida de una empresa para crear valor compartido comienza por identificar cuáles son las necesidades, los beneficios y los males sociales, de tal forma que los productos de la compañías podrían subsanarlos. Sostienen que las oportunidades no son estáticas: cambian constantemente en función de los cambios tecnológicos, el desarrollo de la economía y las prioridades de la sociedad.

Y aconsejan que una exploración continua de las necesidades sociales llevará a las compañías a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, y para reconocer el potencial de los nuevos mercados que previamente les habrán echado un

vistazo. Satisfacer las necesidades en los mercados desatendidos normalmente requiere rediseñar los productos o métodos diferentes de distribución. Esos requerimientos pueden desencadenar innovaciones fundamentales que también tienen su aplicación en los mercados tradicionales. Las microfinanzas por ejemplo fueron inventadas para dar salida a las necesidades financieras no cubiertas en países en desarrollo. Ahora está creciendo rápidamente en Estados Unidos donde está llenando un agujero que era irreconocible.

### 3.10.3.2. La redefinición de la productividad en la cadena de valor

Porter y Kramer explican en *Creating Shared Value* que la cadena de valor de una compañía afecta y es afectada por numerosos temas sociales como los recursos naturales y el uso del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y la igualdad de trato en el lugar de trabajo. Las oportunidades para crear valor compartido crecen porque los problemas sociales pueden crear costes económicos en la cadena de valor de la compañía. Muchas externalidades ocasionan de hecho costes internos en la empresa, incluso a pesar de que se carezca de regulación o de impuestos ligados a éstas. Y ponen de ejemplo el hecho de que el embalaje de los productos y los gases de invernadero no solo suponen un coste para el medioambiente sino también a las empresas. Además ilustran con Wal-Mart, uno de los supermercados más importantes de Estados Unidos, como fue posible dirigir ambos temas reduciendo su embalaje y creando nuevas rutas de sus camiones recortando 100 millones de millas de sus rutas de entrega, ahorrando 200 millones incluso entregando más productos. La innovación en la eliminación de plásticos que se utilizaba en las tiendas ha ahorrado millones ya que hay menores costes en la eliminación de plásticos.

Dicen que la nueva forma de pensar revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor que la creencia popular. La sinergia aumenta cuando las compañías enfocan los temas sociales desde la perspectiva del valor compartido e inventan nuevas formas de operar para dirigirlos. Aunque advierten que hasta aquí, sin embargo, pocas compañías han cosechado los beneficios de productividad completos como la salud, la seguridad, el medioambiente y la retención y la capacidad del trabajador.

A pesar de todo, se atreven a afirmar que hay innumerables signos de cambio. En cada una de estas áreas, un profundo entendimiento de la productividad, y del crecimiento de la concepción de la falacia de cortoplacismo como forma de reducir los costes (el cual, de hecho, normalmente baja la productividad o hace ello insostenible) están haciendo que nazcan nuevos enfoques.

Agrupan un conjunto de estrategias y prácticas empresariales a partir de las cuales demuestra que el fundamento del valor compartido está transformado la cadena de valor, los cuales aun siendo independientes se refuerzan recíprocamente. Los esfuerzos en esas y otras áreas están todavía en proceso y son:

- *El uso de la energía y la logística:* lo que afecta al transporte, edificios, cadena de proveedores, canales de distribución o servicios de proveedores.
- *El uso de recursos:* el uso de las nuevas tecnologías para hacer un uso sostenible del agua, materiales, embalaje así como la expansión del reciclaje. Ej. Coca-cola ha reducido en un 9 por ciento el consumo mundial de agua.
- *Logro:* para conseguir los objetivos de la empresa muchas de éstas han iniciado un proceso de externalización, sin embargo, hoy muchas compañías están empezando a entender que el trabajo con proveedores marginales no puede ser productivo o sostenible y mucho menos mejorar la calidad del producto. Si se aumenta el acceso a las inversiones, compartiendo tecnología y proveyendo financiación las compañías pueden mejorar la calidad de sus proveedores y la productividad y además asegurar el acceso a un crecimiento del volumen de productos. Mejorando la productividad normalmente dará lugar al triunfo de unos precios más bajos. Los proveedores llegarán a ser más fuertes, su impacto en el medio ambiente caerá drásticamente y se mejorará la eficiencia. Se ha creado valor compartido. Ej. Nespresso y trabajo diario con sus proveedores de África y America Latina como por ejemplo facilitándoles préstamos bancarios. La externalización a otras regiones y países origina costes de transacción e ineficiencias que pueden ser

compensados con unos salarios más bajos y con el aumento del precio de los productos. Los proveedores locales pueden ayudar a las compañías a evitar esos costes y reducir el tiempo de producción, incrementar la flexibilidad, alcanzar un aprendizaje más rápido y permitir la innovación. Las compras locales se refieren no solo a las compañías locales sino también a las unidades nacionales o internacionales de las compañías. Cuando las firmas compran a compañías locales, los proveedores se hacen más fuertes, incrementan sus beneficios, contratan a más personas, y pagan mejores salarios —y todos estos factores beneficiaran de alguna manera a otros negocios en la comunidad. Se ha creado valor compartido.

- *Distribución*: las compañías están empezando a reexaminar las prácticas de distribución desde la perspectiva del valor compartido. Ej. Google scholar, Kindle o iTunes (quienes ofrecen literatura académica por Internet) reducen el consumo de papel y del plástico y son empresas con beneficios.
- *Productividad del empleado*: centrarse en sostener niveles bajos de salarios, reduciendo los beneficios y la deslocalización está empezando a ceder el paso a una nueva concepción que tiene efectos positivos sobre la productividad y que consiste entre otros en dar un salario digno, seguridad laboral, bienestar, formación y oportunidades de ascenso laborales a los trabajadores. Muchas compañías tradicionalmente buscaban minimizar los costes de la cobertura sanitaria de los empleados caros e incluso prescindían totalmente de la cobertura sanitaria. Hoy, las compañías líderes han aprendido que debido a ello se perdían días de trabajo y que disminuía la productividad del empleado. La mala salud de los trabajadores supone más costes que los beneficios que se ahorran por dar una cobertura sanitaria pobre o nula. Jonhson & Jonhson gracias a que ayudó a sus trabajadores a dejar de fumar e implementó otros programas de bienestar la compañía ha ahorrado 250 millones de dólares en costes sanitarios, y ha ingresado 2,71 dólares por cada dólar gastado en el bienestar de sus trabajadores desde 2002 a 2008.
- *Localización*: está cambiando la mentalidad de la deslocalización como una forma de ahorrar costes, en parte porque el aumento de los costes de energía y de emisiones de CO<sup>2</sup>, entre otros. Por ejemplo, Nestlé está estableciendo pequeñas plantas cerca de sus mercados y aumentando los esfuerzos para maximizar el uso de materiales locales disponibles. Esta tendencias liderarán las compañías para rehacer sus cadenas de valor trasladando algunas de sus actividades cerca de su residencia y teniendo un menor número de centros de producción. Hasta ahora muchas compañías pensaban que ser global significaba mover la producción a otras regiones donde los costes de la mano de obra fueran más baratos diseñando sus cadenas de suministro para conseguir un mayor impacto inmediato sobre los gastos. Pero advierten Porter y Kramer que en realidad, los competidores más fuertes son aquellos que establecen profundas raíces en importantes comunidades. Y aseguran que las compañías que asuman esta nueva mentalidad local crearán valor compartido.

Asimismo finalizan esta exposición los autores diciendo que el emprendimiento social real debería ser medido por su habilidad para crear valor compartido, y no solo valor social.

### 3.10.3.3. La creación de grupos de apoyo en el lugar de la sede social de la compañía

Porter y Kramer, al igual que ya defendía Freeman, dicen que ninguna empresa opera de forma autónoma. El éxito de cada compañía está afectado por el apoyo de otras compañías y las infraestructuras que giran alrededor de ella. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por las concentraciones geográficas de empresas, es decir, están influenciadas por otras empresas como pueden ser los proveedores, los servicios de los proveedores y las infraestructuras logísticas.

Los *clusters* —término que emplean para referirse a las agrupaciones de empresas que trabajan unas con otras de forma interrelacionada en lugar geográfico determinado— incluyen no solo corporaciones sino también programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones. Los *clusters* son distinguidos en todas las economías regionales con éxito y en crecimiento y juegan un papel crucial en la forma de canalizar y conducir la productividad, la innovación y la competitividad.

Dicen que los proveedores locales competentes consiguen más grandes eficiencias logísticas y más facilidades de colaboración. La existencia de grupos competentes locales fuertes en áreas como

formación, servicios de transporte e industria relacionada estimula la productividad. Sin grupos de apoyo, inversamente, la productividad se verá afectada. Cuando hay deficiencias en estos grupos en el entorno donde opera la compañía se crearán costes internos para las empresas. Consideran que una educación pública pobre implica costes en la productividad y la formación. Por ejemplo, una deficiente infraestructura conduce al aumento de los costes en logística. Así como que el machismo o la discriminación racial reduce el margen de candidatos potenciales y competentes para acceder al puesto de trabajo. En definitiva, informan que la pobreza reduce la demanda de productos y lleva una degradación medioambiental, a tener trabajadores con poca salud y a altos costes en coberturas sanitarias. Y advierten que las compañías poco a poco han aumentado su falta de conexión con las comunidades donde operan, sin embargo, su influencia en resolver esos problemas se ha disminuido incluso aunque sus costes hayan aumentado.

Por lo tanto, Porter y Kramer en su modelo de creación de valor dicen que las compañías crean valor compartido cuando construyen grupos de trabajo —empresas/cluster— para mejorar la productividad de la compañía y asimismo afrontan las lagunas o los fallos del entorno de trabajo que rodean al cluster. Consideran que los esfuerzos para desarrollar o atraer proveedores potenciales permite por ejemplo obtener beneficios. Y ponen de relieve que la mentalidad empresarial prácticamente no ha centrado su objeto de estudio en los *clusters* y el lugar de residencia de la compañía.

Resaltan que una consecuencia de aplicar la perspectiva *cluster* en los países desarrollados y en vías de desarrollo es el nacimiento de mercados transparentes y abiertos. En los mercados monopolísticos o ineficientes donde los trabajadores son explotados, donde los proveedores no reciben precios justos y donde la transparencia del precio es débil, la productividad se ve afectada. Si se establecen mercados justos y abiertos —el cual normalmente tiene lugar gracias a la colaboración recíproca entre socios— se puede permitir a una empresa asegurar proveedores de confianza y dar a los proveedores mejores incentivos de calidad y eficiencia mientras que también se mejora sustancialmente los ingresos y la adquisición de poder e influencia a los ciudadanos locales. De esta forma, se obtiene tanto un ciclo económico positivo como el desarrollo social.

Advierten que cuando una empresa construye *clusters* en sus principales lugares de actuación empresarial, se amplifica la conexión entre el éxito de la compañía y el éxito de las comunidades. El crecimiento de una compañía tiene múltiples efectos, como son la creación de nuevos puestos de trabajo, el nacimiento de empresas satélites o el aumento de la demanda de servicios auxiliares.

#### 3.10.4. La creación del valor compartido en la práctica

Dicen Porter y Kramer que no todo beneficio es igual, idea que sea ha perdido en la mentalidad cerrada del enfoque cortoplacista de los mercados financieros. Los beneficios que incluyen un propósito social representan una forma superior de capitalismo pues no solo permite a las compañías crecer —incluso más— sino que además permite que la sociedad avance más rápidamente.

En *Creating Shared Value* ponen de manifiesto los autores que el resultado es un ciclo positivo en la compañía y además una prosperidad en la comunidad, lo que da lugar a unos beneficios que perduran en el tiempo. La creación de valor compartido supone el cumplimiento de las leyes y además de los estándares éticos, y asimismo se mitiga cualquier mal causado por la actividad empresarial.

Pero los investigadores reconocen que la idea de valor compartido va mucho más allá de esto. La oportunidad de crear valor económico compartido mediante la creación de valores sociales va a ser una de las más poderosas fuerzas que van a dirigir el crecimiento en la economía global. Este pensamiento representa una forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito empresarial. La idea más importante es que la inmensa cantidad de necesidades humanas son satisfechas, el conjunto de los mercados son atendidos y los costes sociales de las comunidades son disminuidos.

Los autores definen el valor compartido como un conjunto de mejores prácticas que todas las compañías deberían llevar a cabo. Ello también constituye una parte clave en la estrategia. La perspectiva del valor compartido da lugar a nuevas necesidades, nuevos productos que ofrecer, nuevos clientes a los



que servir y nuevas formas de configurar la cadena de valor y las ventajas competitivas que nacen de la creación del valor compartido a menudo será más sostenibles que los costes convencionales y las mejoras de calidad. La idea del valor compartido puede ser aplicada a cualquier decisión de la compañía. Y reconocen que una buena colaboración tendrá como consecuencia:

1. Un buen manejo de la información.
2. Una buena conexión con los resultados fijados.
3. Se estará bien conectado a los objetivos de todos los *stakeholders*.
4. Y se avanzará con buenas métricas.

Asimismo Porter y Kramer dicen que la responsabilidad social corporativa debe ser superada por la corriente creación de valor compartido y guiar los ingresos de las compañías en sus comunidades. Los programas de responsabilidad social corporativa están más centrados en la reputación y tiene solo limitadas conexiones con la empresa, de tal forma que es complicado que se mantenga y se justifiquen en el tiempo. Sin embargo, la creación de valor compartido es integral se enmarca dentro de la competitividad y la rentabilidad.

RSC	CVC
Valor: hacer el bien	Valor: los beneficios sociales y económicos en relación con los costes
Ciudadanía, filantropía y sostenibilidad	Creación de valor para la compañía y la sociedad
Discrecional o como respuesta a las presiones sociales	Inmerso de forma integral en la compañía
Separado de la maximización de los beneficios	Integrado en la maximización de los beneficios
La agenda es determinada por informes externos y las preferencias personales	La agenda es específica de la compañía e internamente generada
El impacto se limita a la huella corporativa y al presupuesto CSR	Configura en su totalidad el presupuesto de la compañía
Ejemplo: Adquisición de comercio justo	Ejemplo: transformar los procedimientos para aumentar la calidad y los rendimientos
En ambos casos, se cumple con los estándares éticos y legales, y los daños empresariales provocados por las actividades empresariales son asumidos.	

TABLA 3. Comparativa responsabilidad social corporativa y creación de valor compartido.

Fuente: PORTER y KRAMER (2011).

### 3.10.5. La próxima evolución del capitalismo

Defienden Porter y Kramer que el valor compartido es la clave para desbloquear la próxima ola de innovación empresarial y el crecimiento. También reconecta el éxito de la empresa con el éxito de la comunidad en la forma en la que han sido perdidas en una época donde primaba un enfoque estrecho empresarial, la mentalidad del cortoplacismo y una profundas divisiones entre las instituciones de la sociedad.

Dicen que el valor compartido se centra en un tipo correcto de beneficios —estos beneficios originan beneficios sociales más que disminuirlos. Los mercados de capital no dudarán en continuar presionando a las compañías para generar beneficios a corto plazo, y algunas empresas seguramente continuarán cosechando beneficios a expensas de las necesidades sociales. Con todo, esos beneficios con frecuencia han demostrado que son de corta duración, y sobre todo, muchas más oportunidades se perderán.

Reclaman Porter y Kramer que necesitamos una forma de capitalismo más sofisticada que incluya el propósito social. Sin embargo, ese propósito social debería aumentar no como una forma de caridad sino como un entendimiento profundo de la competencia y la creación de valor económico. La próxima



evolución en el modelo capitalista reconoce nuevas y mejores formas de desarrollar productos, servir a los mercados y construir empresas productivas.

Dicen que la creación del valor compartido representa una concepción más amplia de la mano invisible de Adam Smith. No se trata de filantropía sino de un comportamiento egoísta para crear valor económico y valor social. Si todas las empresas individualmente alcanzaran valor compartido en relación con sus propios negocios, el conjunto de los intereses de la sociedad estarían servidos. Y las compañías adquirirían legitimidad a los ojos de la comunidad en las que operan, las cuales deberían permitir que los gobiernos legislaran atendiendo a las necesidades de las empresas.

Continúan en *Creating Shared Value* explicando que la creación del valor compartido representa un nuevo enfoque de gestionar que afecta a varias disciplinas. Debido a la tradicional división entre preocupaciones sociales y económicas, la gente tanto en el sector público como en el privado ha llevado a cabo diferentes caminos. Como consecuencia, pocos gestores han entendido los temas sociales y medioambientales requeridos para poner en marcha el enfoque de la responsabilidad social corporativa, y pocos líderes de los sectores sociales tienen formación y mentalidad empresarial que es necesaria para diseñar e implementar modelos de valor compartido. Porter y Kramer denuncian que la mayoría de las escuelas de negocio todavía enseñan la estrecha mentalidad del capitalismo, a pesar de que cada vez más y más de sus graduados tienen un mayor sentido del propósito y hay un número creciente de emprendedores sociales.

Concluyen en este artículo de Harvard Business Review que los resultados de esta postura son que se han perdido oportunidades y además hay un cinismo público. Advierten que los cambios que se proponen representarán la próxima era en entender los mercados, la competencia y la gestión empresarial.

## CAPÍTULO 4

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN *STAKEHOLDER*

#### 4.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. MARCO CONCEPTUAL

De la aproximación al concepto *stakeholder* podemos argüir que este enfoque denota unas profundas raíces humanistas, y al igual que los fundamentos de esta corriente, rechaza toda idea en la que el hombre se vea reducido a simple medio para alcanzar los fines de una sociedad organizada colectivamente o de forma tecnocrática.

Se debe insistir en esta idea, dado que las empresas están integradas por seres humanos, y que cada ser humano es portador de una garantía constitucional como es la dignidad, es ésta misma la que se encarga de asegurar que el hombre en su relación con la empresa, con el Estado o en su relación con los demás, no va ser reducido a mero objeto<sup>387</sup>.

Una concepción que encaja con la visión de la Escuela de Comportamiento Humano en las organizaciones Humanista o Movimiento de las Relaciones Humanas, que sostiene como dice del Pozo que «junto al esqueleto racional de relaciones posicionales planificadas, que constituyen el núcleo de la organización, existen unas relaciones sociales más complicadas que le dan una cierta consistencia; estas relaciones afectivas, en los grupos primarios, personales, de intereses vitales comunes, son las que dan estabilidad a la organización»<sup>388</sup>.

Y en este marco de gran transformación técnica que moldea las sociedades modernas se demanda más capital humano en detrimento del capital físico. Mazo sostiene que «dada la abundancia de información y la necesidad de convertirla en conocimiento, las personas han recobrado su valor real y se han convertido en la clave para el éxito empresarial, dado que son las personas quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y, por tanto, de aprender y mejorar. El talento se ha convertido en un recurso escaso fundamentalmente por razones demográficas y por las nuevas exigencias, cada vez más sofisticadas, que demandan profesionales con conocimientos tecnológicos y de negocios, con actitudes para la relación personal y el trabajo en equipo, y con experiencia internacional»<sup>389</sup>.

Una idea que compartía Isidoro Álvarez quien fue durante treinta años presidente de El Corte Inglés —empresa objeto de estudio en esta investigación—, que ya dejaba entrever la política de recursos humanos que mantenía y sigue manteniendo la firma. Así sostenía recién nombrado de su cargo y tras ser considerado «Ejecutivo del Año» por la revista Mercado «el único secreto de El Corte Inglés para acceder a la situación de liderazgo que hoy ostenta está en el trabajo en equipo, en la voluntad de superación de las personas que son, al fin y al cabo, el activo más importante de las empresas. Eso ha sido siempre la filosofía de Don Ramón y yo la he compartido durante toda mi vida».

El punto de unión entre la comunicación organizacional y el tipo de estrategia o gestión empresarial *stakeholder* o *shareholder* es la cultura empresarial, que es el mismo concepto al que Collis y Montgomery denominan «misión» y Freeman «valores». Se define como el conjunto de valores éticos a los que se adhiere una corporación en la ejecución empresarial, que se materializan generalmente por Códigos de conducta y que funcionan como complemento a las directrices sobre cómo pretende crear valor la compañía. Por este motivo, este apartado se centra en estudiar la relación bilateral entre cultura organizacional y tipo de gestión empresarial, aunque no se descarta que en futuras investigaciones

<sup>387</sup> STARCK, C. *Jurisdicción constitucional y derechos fundamentales*. Madrid: Dykinson, 2011

<sup>388</sup> DEL POZO LITE, M. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua: Madrid, 1997.

<sup>389</sup> MAZO, I. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. En: *Boletín AECA*. 1995, Número 39, pp. 9-11.

pueda ampliarse el análisis incluyendo un tercer elemento clave: la comunicación organizacional. Pues como más adelante se observa, la comunicación es el medio más eficaz para alcanzar la cultura de empresa deseada.

Toca Torres y Carrillo en su estudio *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional* sostienen que «la cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones. Concretamente, ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o inaceptable. Esta consideración descarta la imposición mediante la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento —manual, código o prontuario—, en su lugar, es transmitida de manera casual. Es así como muchas organizaciones del mundo han demostrado que el éxito se ha derivado de las reglas no escritas y los entendimientos compartidos alrededor del balance entre autonomía y control, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas»<sup>390</sup>. Concluyendo más adelante que la cultura organizacional «es el conjunto de instituciones informales compartidas que gobiernan y legitiman la conducta de una colectividad organizacional».

Es de interés señalar que según Frew la cultura organizacional puede ser considerada como un activo o como una obligación, según las circunstancias. Cuando toma la forma de activo supone altos niveles de cooperación, gracias a la existencia de unas creencias y valores compartidos. Como obligación, demanda obediencia y subordinación, impidiendo una adecuada alineación de creencias y valores organizacionales con los personales<sup>391</sup>.

Por su parte, Herbert la describe como el pegamento que mantiene unida la organización y que incorpora valores, normas de conducta, políticas y procedimientos<sup>392</sup>. Y Del Pozo en base a las tesis de Schein la define como «el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran teniendo en cuenta la influencia del entorno en que se encuentra»<sup>393</sup>.

Al mismo tiempo Del Pozo sostiene que la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de la empresa, y ésta a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. Afirma que determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna, llegando a ser uno de los factores determinantes<sup>394</sup>.

Por tanto, es un elemento clave en el desarrollo de la comunicación interna, que a su vez es clave en la gestión empresarial. Así lo confirma Weick cuando sostiene que los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa, y que tienen su origen en la interacción entre los hombres, y en las distintas actividades que se generan en la organización.

Del Pozo sostiene «la figura del Director de comunicación como gestor del cambio vertiginoso que se está produciendo y que caracteriza a la sociedad empresarial actual, nos permitirá caer en la cuenta de la importancia de la comunicación como herramienta de gestión en las modernas organizaciones»<sup>395</sup>.

En esta línea sostiene la autora que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte. Dice que para que haya una comunicación interna todos los que forma parte de la empresa tienen que tener la preocupación de estar informados, comunicados. Y concluye «la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura

<sup>390</sup> TOCA TORRES, C.E. y CARRILLO RODRÍGUEZ, J. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. En: *Civilizar*. Universidad Sergio Arboleda, 2009, Número 17, pp. 117-136.

<sup>391</sup> FREW, B. The assessment of organizational culture at the Sydney Institute of Technology. *AARE Conference Papers, Australian Association for Research in Education*. 1996, [consulta: 06-08-2014]. Disponible en: <http://www.aare.edu.au/data/publications/1996/frew96179.pdf><http://www.aare.edu.au/data/publications/1996/frew96179.pdf>.

<sup>392</sup> HERBERT, G. Corporate culture. Great Business turno in a little pin. En: MITCHELL, C. *A short course in international business culture*. Novato, California: World Trade Press, 2000, pp. 148-153.

<sup>393</sup> DEL POZO LITE, M. *Comunicación empresarial y comunicación. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

<sup>394</sup> *Ibíd.*

<sup>395</sup> *Ibíd.*

empresarial que aúne los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización»<sup>396</sup>.

Por estos motivos, y en coherencia con la definición de Del Pozo de la que se infiere un enfoque *stakeholder* a propósito de la configuración de la empresa —la autora defiende tener en cuenta no solo los objetivos de la organización sino también los intereses de los empleados.

Aunque en su origen los estudios de la cultura organizacional nacían en el marco de la antropología social, a día de hoy resultan de interés a otras disciplinas como la psicología, la sociología, la administración, la ciencia política y la comunicación. Ahora bien, tal y como describe Cameron y Quinn (2011) las dos disciplinas clave que fundan la cultura organizacional son la sociología (las organizaciones tienen culturas) y la antropológica (las organizaciones son culturas)<sup>397</sup>.

Toca Torres y Carrillo en base a las tesis de Alvesson (1993) y Schultz (1995) sostienen que la cultura ha sido tratada como variable desde la perspectiva racionalista y funcionalista, y que el desarrollo académico y disciplinar se ha centrado en determinar por un lado, qué función cumple en la organización, y por otro, desde un punto de vista simbólico el estudio de su contenido incluye el significado que la organización tiene para sus miembros<sup>398</sup>.

Kotter define la cultura organizacional —de una forma similar a Schein— como «el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años».

Por su parte Ritter explica que la cultura «proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el «cómo se piensan y hacen las cosas aquí. Toda organización tiene cultura corporativa, excepto aquellas empresas que han fracasado durante largos períodos»<sup>399</sup>. De lo que se deduce en una primera impresión que nuestra corporación objeto de estudio no se engloba dentro de éstas últimas puesto que ha conseguido salir airoso de las diferentes crisis económicas que ha sufrido desde su nacimiento.

La cultura es un recurso clave que facilita a la empresa su adaptación ante los cambios y adversidades del mercado, y sobre todo, que es imprescindible para su supervivencia a largo plazo. Tanto es así que Ritter sostiene que la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. Por este motivo entiende que la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización. Por lo tanto, resume Ritter que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje y ello implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización<sup>400</sup>.

Pues bien la herramienta clave para hacer efectivos y fuertes los valores culturales necesarios que sirven de base a la estrategia organizacional es la comunicación interna.

Por su parte, Ritter afirma que los esquemas de la alta dirección son el reflejo de cómo la corporación piensa y opera, y que exige entre otros extremos:

- Empleados con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Procesos flexibles ante los cambios introducidos por la organización.

<sup>396</sup> Ibid.

<sup>397</sup> CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* [en línea]. Illinois: University of Illinois at Urbana Champaign, 2013. [15-09-2013]. ISBN: 9781118003305. Disponible en: <http://carli.eblib.com.proxy2.library.illinois.edu/patron/FullRecord.aspx?p=706769&userid=jRpjSql%2bMx%2byUhAHmU%2faQ%3d%3d&tstamp=1410594087&id=E345ADFA017B5B2D0112097B0D7C76474625A683&conl=uiuc>

<sup>398</sup> TOCA TORRES, C.E. y CARRILLO RODRÍGUEZ, J. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. En: *Civilizar*. Universidad Sergio Arboleda, 2009, Número 17, pp. 117-136.

<sup>399</sup> RITTER, M. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom, 2008.

<sup>400</sup> Ibid.

- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Por último cabe diferenciar la cultura del clima de una organización. El clima consiste en actitudes, sentimientos y percepciones de los individuos temporales<sup>401</sup>. El clima puede cambiar rápida y dramáticamente. Frente a la cultura que es duradera, lenta en el cambio, implican las características clave de la organización porque está basada en actitudes. La cultura incluye los valores capitales e interpretaciones consensuadas sobre cómo son las cosas. El clima crea perspectivas individuales que se modifican frecuentemente en función de los cambios de las situaciones y de la información. Por su parte, la cultura describe como son las cosas en una organización y se aleja de las posturas o percepciones transitorias subjetivas que tienen las personas a propósito de ella<sup>402</sup>.

## 4.2. PRINCIPALES TEORÍAS Y ESCUELAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y EL ENFOQUE *STAKEHOLDER*<sup>403</sup>

Es en la Revolución Industrial cuando nacen las primeras fábricas y factorías para la producción en masa y cuando se configura el concepto de organización actual. En este apartado no se pretende analizar al detalle la evolución que a lo largo del siglo XX ha tenido la Teoría de la Organización pero sí que repasa los principales autores y conceptos a partir de la obra *Cultura empresarial y Comunicación interna* de la profesora titular de la Universidad Complutense de Madrid, Del Pozo, quien desarrolla en la misma, las cinco teorías más significativas que engloban a su vez las principales corrientes académicas a partir de las cuales es posible abordar el fenómeno de la cultura empresarial, a saber: la clásica, la humanista, la escuela behaviorista, la de sistemas y la de la contingencia. A partir de su estudio se han extraído las principales ideas que aporta cada una de ellas a la disciplina organizacional y se ha hecho hincapié en los postulados de cada una de ellas afines al enfoque *stakeholder*.

En primer lugar conviene detenerse en la teoría clásica de las organizaciones. Nace a principios del siglo XX y sus principales exponentes son Taylor, Fayol y Weber, autores que a su vez plantean diferentes líneas de pensamiento dentro de la misma corriente.

Por un lado, Taylor desarrolla los postulados básicos de la escuela del management científico. En su obra *The Principles of Scientific Management* (1911) recoge un conjunto de conclusiones a propósito de los experimentos llevados a cabo en el seno de la empresa Bethlehem Steel. Su objetivo era configurar una serie de principios clave para que los administradores pudieran establecer un método eficaz y científico para que los obreros realizaran su trabajo. Este autor, según expone Del Pozo, estaba convencido de que el problema de los pueblos era el bajo rendimiento en el trabajo, el cual afecta poderosamente a los salarios, a la prosperidad y a la vida de casi todos los trabajadores, y en la misma medida, a la prosperidad de todos los establecimientos industriales de la nación.

Taylor, ingeniero mecánico y economista norteamericano de finales del siglo XIX, ya planteaba una tesis muy próxima al enfoque *stakeholder* pero basada únicamente en la relación patrón-obrero. En particular, sostenía que existía una coincidencia de intereses entre ambos, y lo justificaba argumentando que «la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada de la prosperidad del empleado y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea —salario elevado— y al empresario lo que más le interesa, un bajo coste de producción». Pero el autor entendía que existían una serie de prejuicios entre los trabajadores que motivaban la baja productividad y el

<sup>401</sup> CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* [en línea]. Illinois: University of Illinois at Urbana Champaign, 2013. [15-09-2013]. ISBN: 9781118003305. Disponible en: <http://carli.eblib.com.proxy2.library.illinois.edu/patron/FullRecord.aspx?p=706769&userid=jRpjdSql%2bMx%2byUhAHmU%2faQ%3d%3d&tstamp=1410594087&id=E345ADFA017B5B2D0112097B0D7C76474625A683&conl=uiuc>

<sup>402</sup> *Ibíd.*

<sup>403</sup> DEL POZO LITE, M. *Comunicación empresarial y comunicación. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial, 1997.



anquilosamiento del tejido industrial. Entre otros cabe mencionar la idea de que un trabajo excesivo por encima de los niveles medios podría acarrear el despido de otros compañeros menos eficaces o la falta de conocimiento exacto de las herramientas y métodos óptimos propios de su labor.

La autora recoge los cinco principios que Taylor señaló que debían observarse en el marco de la empresa, y son los siguientes:

- Sustituir las normas y convencionalismos empíricos en todos los campos de la industria por la ciencia, es decir, por el conocimiento organizado que estudia las herramientas y métodos óptimos en cada campo de aplicación.
- Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños, buscando la armonía entre los grupos de trabajo.
- Lograr la cooperación y el trabajo en equipo entre los hombres, en lugar de un individualismo caótico.
- Trabajar para alcanzar la máxima producción en cada caso y no una producción restringida y previamente determinada por el nivel medio alcanzado entre los trabajadores.
- Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para su personal prosperidad y la de la empresa.

Del Pozo describe a Taylor como un empresario utópico porque entendía que el objetivo último de la empresa era armonizar los intereses de los obreros, los patrimonios, los administradores y propietarios. Pero nada más lejos de la realidad, este planteamiento, a pesar de haberse formulado hace más de un siglo, es de extrema actualidad, coincide enormemente con los postulados *stakeholder*, y además, podría considerarse al autor como uno de los primeros en cuestionarse el enfoque *shareholder* que ya comenzaba a acomodarse a finales del siglo XIX.

Por su parte, Fayol, también de la teoría clásica, lideró la conocida escuela del management empresarial. En su obra *Administration Industrielle et Générale* (1929) recogió las ideas básicas que configuraron su tesis empresarial.

Este ingeniero de minas y padre de la administración moderna, a diferencia de Taylor —más preocupado en el comportamiento de los obreros— se centró en los problemas que originaba la administración y dirección de las empresas. Para ello configuró tres grandes principios: la unidad de dirección, la cadena en escalafón y la unidad de mando. Éstos tenían como objeto establecer estructuras piramidales fuertemente jerarquizadas con funciones muy delimitadas y diferenciadas en el interior de la organización.

Del Pozo, de nuevo, de forma muy sistemática, enumera y recoge los catorce principios que Fayol —en la obra anteriormente citada— entendió como capitales para la administración:

- División del trabajo. Para la eficiencia en el trabajo es preciso la especialización en las actividades técnicas y administrativas.
- Autoridad y responsabilidad. La autoridad es derivada de la posición del administrador dentro de la estructura empresarial y es consecuencia de un conjunto de cualidades de éste. La responsabilidad asimismo es consecuencia y producto de la autoridad ejercida. Responsabilidad y autoridad son las caras de una misma moneda.
- Disciplina. Es el respeto por los acuerdos tomados que tienen como objeto alcanzar la obediencia, la aplicación y la energía. Todo ello requiere directivos capaces de lograrlo.
- Unidad de mando. Se trata de una forma de actuar en el marco de la empresa que consiste en que para cada ejecución, un agente solo puede recibir órdenes de un jefe, es decir, de su subordinado superior.
- Unidad de dirección. Solo hay un jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo.
- Subordinación del interés individual al general. Son los administradores los que deben conciliar ambos intereses en caso de discrepancia.
- Remuneración del personal. El sistema de retribución debe ser justo y recompensar equitativamente al empresario y a los trabajadores. El salario se fija en función de la cualificación y el tiempo retribuido.



- Centralización. El grado de centralización dependerá de la capacidad de los directivos y la dimensión y estructura de las organizaciones.
- Jerarquía. La cadena de autoridad debe dirigirse desde los niveles directivos más altos a los más bajos. La estructura jerárquica debe ser flexible ante posibles cambios de la situación.
- Orden. Las distintas divisiones departamentales deben mantenerse diferenciadas a lo largo de la empresa. Un lugar para cada persona y cada persona tiene su lugar.
- Equidad. La organización debe impregnarse de sentido de justicia, de manera que los administradores y los trabajadores deben ser respetuosos unos con otros.
- Estabilidad de personal. Los frecuentes cambios de personal, a la larga suponen grandes costes y son fruto de una mala administración.
- Iniciativa. Se debe permitir a los subordinados utilizar su iniciativa para participar en la creación y ejecución de los planes de empresa.
- Espíritu de grupo. De acuerdo con la máxima «la unión hace la fuerza», es necesario promover un espíritu de equipo que dote a la organización de unidad y coherencia. El estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal entre los grupos de trabajo, ayuda a conseguir el clima de unidad y coherencia.

De todos estos principios podemos inferir que el autor comparte postulados próximos al género *stakeholder*. En particular, la estabilidad del personal, la iniciativa de los trabajadores y el espíritu de grupos. Estos tres principios denotan que el empresario no solo va a dirigir la empresa en beneficio de los propietarios de la misma, sino que además va a tener en cuenta los intereses de los trabajadores, tanto fuera como dentro de la misma. Sin embargo, y de forma contradictoria, la defensa de una empresa jerarquizada impide en ciertos aspectos la consecución por parte de los trabajadores de sus proyectos profesionales y personales dentro de la empresa, y por tanto, de la satisfacción de sus intereses.

La académica de la Universidad Complutense afirma que las aportaciones de Fayol constituyen lo que se conoce como escuela moderna del Management operacional y además ponen las bases del Management actual: la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control.

Por último, dentro de la corriente clásica conviene mencionar a Weber, quien desarrolla la teoría de la burocracia. El sociólogo alemán desarrolla sus bases teóricas en la obra *Theory of Social and Economic Organization* (1947).

Añade a los postulados de Taylor y Fayol la siguiente idea: las organizaciones se deben gobernar por grupos firmes de reglas abstractas concebidas para asegurar la predecibilidad de la ejecución y la coordinación de las tareas donde cada funcionario debe mantener una relación lo más impersonal y formal posible con el resto de los trabajadores para evitar los posibles conflictos.

Los elementos clave que recoge el autor para el funcionamiento de la empresa que completan los de los autores anteriormente citados son:

1. Los miembros de la organización se seleccionan en función de sus conocimientos técnicos, que pueden ser demostrados por medio de las calificaciones profesionales, o por medio de pruebas previamente determinadas por la dirección.
2. La promoción individual de los trabajadores dentro de la organización se apoya en la antigüedad, en los méritos y en último lugar depende también de la opinión de los superiores.
3. Todos los actos administrativos, las directrices y normas se elaboran por escrito.

Los mandos superiores de la organización no deben ser los propietarios de la misma.

En este caso, el segundo de los postulados recogidos —no se han señalado todos, sino solo aquéllos que suponen una innovación con respecto a Taylor y Fayol— denota que en este caso, a diferencia de Fayol, que sí se atienden a los intereses de los trabajadores en el marco de la empresa, pues se les ofrece de forma abierta y pública la forma y los requisitos a partir de los cuales pueden alcanzar otros puestos de trabajo dentro de la misma organización.

En suma, la teoría clásica en su conjunto, aunque cuenta con planteamientos que encajan con el enfoque *stakeholder*, el hecho de que esté excesivamente centrada en conseguir la mayor productividad

a bajo coste y sin favorecer excesivamente las relaciones interpersonales entre los trabajadores, así como en la satisfacción de un solo interés del trabajador, es decir, la remuneración económica, lleva consigo a que se amolde mejor en términos generales a la corriente *shareholder*. Y aunque es cierto, que estas teorías al nacer a finales del siglo XIX no pueden posicionarse íntegramente del lado de uno u otro corriente empresarial porque la configuración de la empresa era distinta, sí que es verdad, tal y como expone Del Pozo, que la racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad del hombre constituye la característica principal de todas las aportaciones de los principales representantes de la teoría clásica. De forma tal que el hombre es considerado desde una única dimensión, la económica, que reduce la concepción del hombre a la de «homo economicus». Una visión cientificista del hombre que solo puede ser medido en términos económicos, y que por lo tanto, es incompatible con el enfoque humanista *stakeholder*.

A continuación, la autora enuncia la teoría humanista, una escuela de las relaciones humanas que es inmediatamente anterior a la crisis económica norteamericana de 1929 —que afectará también a los países europeos— provocada por la superproducción y agravada entre otros motivos por el enfoque extremadamente cientificista que había adoptado la ciencia económica y empresarial. Aún así, señala, que no fue hasta finales de los años treinta cuando se reconoció abiertamente la importancia de las relaciones humanas, de las necesidades y expectativas de los trabajadores en el marco de la empresa, y cuando se consolidó el denominado Movimiento de las Relaciones Humanas.

Uno de los autores pertenecientes a este movimiento es Elton Mayo. Se trata de un psicólogo industrial y sociólogo norteamericano que realizó uno de los primeros estudios (1927-1932) sobre aquellos factores del entorno laboral que contribuían positivamente a aumentar la productividad de los trabajadores. En particular lo hizo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Entre otros hallazgos descubrió que los elementos indispensables para lograr un alto rendimiento de los empleados eran las relaciones humanas, el sentimiento de pertenencia al grupo y la comunicación con sus compañeros. De forma tal que el incentivo económico y la seguridad laboral ya no eran los únicos factores que influían en el rendimiento del trabajador sino que había que incluir otros dos: el psíquico y el interpersonal. De este modo, más adelante, Mayo en un estudio posterior en una industria aeronáutica en California descubrió que el sentido de pertenencia del trabajador a aquellos grupos informales que se originaban en el seno de las empresas como consecuencia de la convivencia diaria era lo que realmente les motivaba a acudir al trabajo.

Para finalizar del Pozo resume las principales aportaciones teóricas del movimiento de las relaciones humanas:

- La motivación de las personas en el trabajo se produce cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas.
- Las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes, y pueden comunicarse y establecer relaciones humanas entre los componentes del grupo.
- Cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

Aunque esta escuela humanística solo se detiene en la figura del trabajador, sus bases teóricas más arraigadas coinciden e incluso sirven de fundamento a las líneas del pensamiento *stakeholder*. Y esto es así porque demuestra que unas relaciones sociales saludables del empleado, un fuerte sentido de identidad con su compañía (cultura empresarial) así como una comunicación fluida entre mandos y trabajadores son elementos claves para el rendimiento de la misma. Y puede justificarse esta argumentación ya no solo desde el punto de vista puramente económico, sino partiendo del hecho de que los seres humanos son fines en sí mismos, y que por lo tanto, se deben atender a sus necesidades y expectativas sociales, así como a sus proyectos personales por la simple razón de ser seres humanos. De este modo, conviene recordar el sentido que Freeman confiere a la empresa. Según este autor el principio fundamental que rige el funcionamiento de las corporaciones es la voluntad de sus miembros. La empresa perdura en el tiempo siempre que sea útil o satisfaga los intereses personales de sus miembros.

De manera que cuando éstos desaparecen, la empresa desaparece. O al menos, cuando el miembro de la empresa no vea cubiertos sus intereses personales, abandonará la misma. En palabras del autor: «las corporaciones son meros medios (...) son ficciones, meros lugares de interesados, que se sostienen por el interés de sus miembros»<sup>404</sup>.

Más adelante, del Pozo expone la escuela behaviorista. Esta corriente, que nace tras finalizar la segunda guerra mundial, surge en un período empresarial marcado por la especialización fruto de la división del trabajo, por las cadenas de producción, por un elevado grado de repetitividad, por una mínima relación interpersonal en el núcleo laboral, y sobre todo, por un trabajo enormemente jerarquizado y programado.

En primer lugar la autora menciona a dos integrantes del movimientos que ya han sido mencionados en alguna ocasión en este estudio: Mary Parker Follet y Chester I. Barnard. Mientras Follet observa la empresa desde un punto de vista psicológico considerando la importancia del grupo como unidad de trabajo y de gestión dentro de la organización; Barnard, centra sus estudios en la figura del jefe y en la importancia de un buen liderazgo. Este último autor ocupó el cargo de presidente de la New Jersey Bell Telephone Company, una experiencia que permitió elaborar un decálogo de las funciones de un buen gerente. En particular señaló las siguientes:

1. Aportar un buen sistema de comunicación.
2. Dirección de personal basada en la motivación e incentivos.
3. Definir los fines y objetivos de la organización y del trabajo a realizar.

Barnard entiende la empresa como un sistema donde el jefe actúa como un líder moral que debe procurar la cooperación de todas las personas de la organización. Luego en cierto modo, coincide con las tesis *stakeholder*, puesto que considera —según explica del Pozo— que para conseguir este objetivo es necesario que el jefe reduzca las presiones negativas a las que se encuentran sometidos los trabajadores y potenciar los incentivos positivos como las oportunidades de trabajo, un buen ambiente social o condiciones laborales adecuadas.

Este movimiento behaviorista, encuentra sentido gracias a la teoría de las motivaciones, integrada entre otros autores por Herzberg, McGregor y Maslow.

El psicólogo norteamericano Herzberg estudió los factores determinantes de satisfacción o insatisfacción del trabajo, y observó que los valores más motivadores del empleado eran aquellos que hacían referencia al trabajo en sí, a su contenido, sus posibilidades y los retos. Mientras que las condiciones de trabajo, es decir, los factores extrínsecos eran menos motivadores.

Por su parte, Maslow elabora una teoría desarrollada de forma conjunta con McGregor, en el marco del campo de la motivación, que consiste en una pirámide escalonada y jerarquizada de necesidades, que exige necesariamente que se cumplan las primeras para poder alcanzar y satisfacer las últimas. La conforman las siguientes:

1. Las necesidades fisiológicas. Son aquellas a la que Taylor denomina primera motivación o motivación periférica del hombre ante el trabajo, esto es, la motivación económica.
2. Las necesidades de seguridad. Esta necesidad o necesidades comienzan a orientar el comportamiento del hombre y a motivarlo, y son fundamentalmente aquellas que tienen como objeto proteger contra el peligro, las amenazas o las privaciones. Salen a relucir cuando existe algún tipo de discriminación o favoritismo a algún trabajador procedente de un mando distinto al inmediato.
3. Las necesidades sociales. Una vez satisfechas las fisiológicas y cuando ya no experimenta el trabajador temores con respecto a su bienestar físico, son las necesidades sociales las que se convierten en un motivador importante de su comportamiento. En particular, a la necesidad de ser aceptado, respetado y valorado por el resto de los compañeros, a la necesidad de asecharse y de pertenecer a un grupo. Sostiene Maslow que cuando estas necesidades sociales han sido frustradas es entonces cuando los trabajadores se vuelven hostiles hacia los objetivos de la dirección.
4. Las necesidades del yo. Son las necesidades de mayor significado no solo para la dirección de la empresa sino para el mismo ser humano. Son las necesidades del yo, que pueden ser: las

<sup>404</sup> Ibid.

relacionadas con la propia estima, esto es, confianza en uno mismo o independencia, entre otras; y aquellas relacionadas con la propia estimación, a saber, el reconocimiento o el aprecio por parte de los demás, prestigio social, etc. En estas últimas es donde el ser humano lucha cada más y más por conseguir y las más difíciles de conseguir. Los directivos en la época industrial ni siquiera eran conscientes de estas necesidades del cuarto nivel.

5. Las necesidades de autorrealización. Son las necesidades de la cúspide del sistema y lo que buscan es satisfacer las necesidades que tiene el hombre de ser creador, de desarrollarse continuamente.

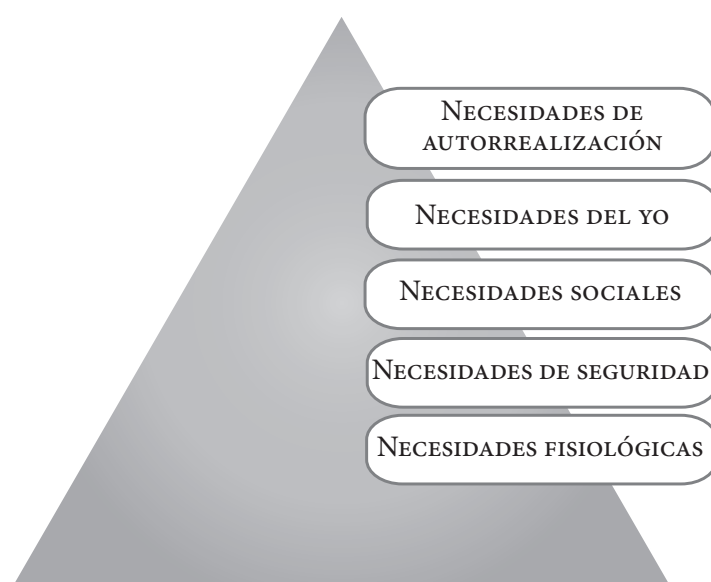


GRÁFICO 6. Jerarquía de necesidades de Maslow y McGregor.

Fuente: ROBBINS y JUDGE (2013).

Conviene advertir que esta argumentación que justifica la defensa de los intereses del trabajador desde un punto de vista psicológico es compatible con las tesis del enfoque *stakeholder*, y sirve, al igual que la teoría humanística para fortalecer teóricamente su planteamiento. Una prueba académica más de que el género *stakeholder* encuentra su fundamentación en un amplio elenco de disciplinas sociales.

Más adelante, Del Pozo recoge la teoría de sistemas. Y define el concepto sistema como «un conjunto de partes interrelacionadas que formando una unidad compleja actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Estas partes pueden ser de distinta naturaleza —partes físicas, biológicas— pueden ser también un conjunto de teorías, principios y técnicas, que siguiendo un ordenamiento lógico llegan a conformar una unidad dirigida a alcanzar unos objetivos propios, nos estamos refiriendo en este caso a la ciencia del management».

La profesora de la Complutense defiende que una organización es un sistema, y refuerza su planteamiento con las tesis de Bertalanffy. Los primeros en acuñar la empresa como un sistema fueron Barnard (1938) y Follet (1946) quienes a su vez entendían la misma como un sistema abierto. Que lo define Del Pozo como «aquel en el que las partes interactúan con su entorno con su medio ambiente hasta el punto de ser influenciado por él. Los sistemas, aplicándolo esta vez a la organización, tienen flujos de información, materiales y energía que entran al sistema procedentes del entorno. Estos flujos que denominamos “inputs” sufren un proceso de transformación en el interior del sistema salen en forma de bienes y servicios que denominamos “outputs”. A su vez la información que circula por un sistema sufre un proceso continuo de retroalimentación que permite al sistema poner en marcha sus mecanismos de control y regulación». Por su parte, un sistema cerrado es caracterizado por un conjunto de elementos que no interactúan con su entorno y que por lo tanto no se ven influenciados por él.

Asimismo, Katz y Kahn en su obra *Social Psychology of Organization* recogen cuatro principios que sirven de base para fundar que una organización es un sistema abierto:

1. Las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no podremos llegar a comprender a no ser que logremos considerar a la organización en su totalidad.
2. Para sobrevivir, las organizaciones deben intercambiar información, productos materiales y energía con su medio ambiente. De igual modo deben preocuparse por adquirir entropía negativa, esto es, incrementar su tasa de importación respecto a la exportación de energía de forma que conserven reservas a las cuales puedan recurrir en los periodos de crisis.
3. Las organizaciones mantienen un equilibrio dinámico con su medio ambiente a través de la retroalimentación que reciben de su entorno. La información que circula por el sistema sufre un proceso de transformación continua que es a lo que se denomina retroalimentación.
4. Las organizaciones persiguen una serie de objetivos que pueden llegar a conseguir a partir de diferentes planteamientos iniciales con procesos distintos pero con los mismos resultados.

Apunta del Pozo que «la teoría de los sistemas abiertos, desde la perspectiva de las organizaciones, reconoce la interdependencia que el medio ambiente, el entorno, guarda con la empresa, hasta el punto de no poder sobrevivir si no se mantiene esa dependencia y habilidad para desarrollar un proceso de retroalimentación constata que favorezca el manejo eficiente de las relaciones dentro y fuera de sus propios subsistemas».

Luego a partir de esta conclusión y de las tesis de Katz y Kahn se arguye que la organización como sistema abierto es una fórmula que puede complementar la estructura de empresa que defiende el modelo *stakeholder* y que podría considerarse como un paso más en su configuración. Conviene recordar que el planteamiento *stakeholder* defiende que hay que atender a los cambios internos y externos que experimentan las empresas. De forma tal que mientras que los cambios internos afectan a la relación de la empresa con sus propietarios, clientes, proveedores y trabajadores, y por lo tanto no se introduce ninguna variación sustancial a propósito de la visión tradicional de la empresa; los cambios externos surgen como consecuencia del nacimiento de nuevos grupos de interés que afectan a la empresa, y por ende, que dan lugar a una nueva configuración del sistema de los negocios. Es decir, el paradigma de la empresa ya no se resume simplemente en una institución encargada de transformar los recursos en productos o servicios que son vendidos a los clientes a cambio de un precio, y el beneficio resultante distribuirlo entre los accionistas y trabajadores, sino que entran en juego otros grupos de interés a tener en cuenta como son los medios de comunicación, las asociaciones en defensa de los consumidores o el gobierno.

Por último, del Pozo recoge la teoría de la contingencia de la organización que se fundamenta en los principios de la teoría de sistemas, pero que no tiene como objeto definir unos principios organizacionales a partir de los cuales la interrelación entre los distintos subsistemas y el medio ambiente sea lo más eficaz posible, sino da un giro al planteamiento: busca descubrir cuáles son las formas más eficaces de organizarse en función de las variables de los subsistemas. Es decir, a partir de la observación de la realidad del mundo de la empresa configura la forma más eficaz de organizarse, frente a la teoría de sistemas que prescribe esa forma a partir de principios organizacionales. Es decir, la forma de plantear la estructura de la empresa desde la teoría de sistemas es prescriptiva frente a la de contingencia que es descriptiva.

A partir de los estudios de Burns y Stalker, dice del Pozo que Lawrence y Lorsch analizaron el medio ambiente de varias empresas y compararon tanto los grados de diferenciación y de integración con el medio así como los resultados económicos obtenidos en cada una de las organizaciones. Y entre otras ideas concluyeron que:

1. Las organizaciones más eficaces eran aquellas que mejor estaban adaptadas a su medio.
2. Las organizaciones más eficaces son también aquellas capaces de adaptar sus mecanismos al grado de incertidumbre del entorno en el que se encuentran. Conviene advertir que a mayor incertidumbre en el medio será también necesario un mayor esfuerzo personal de tiempo y un mayor número de procedimientos para aplicar en la empresa.

Luego de nuevo esta teoría se aproxima al concepto *stakeholder*, puesto que para que una empresa pueda adaptarse satisfactoriamente al medio, es necesario velar por los intereses de todos sus grupos de interés.



Para finalizar, del Pozo menciona también la aportación de Karl Weick (1969) quien en su obra *The Social Psychology of Organizing* defiende que las organizaciones no pueden existir si no lo hacen a través de continuas corrientes y flujos de actividades humanas que se desarrollan en su interior. Una teoría que refuerza la estrecha vinculación entre la cultura organizacional y la comunicación interna.

Así, dice la autora «los flujos o redes de comunicación que se producen dentro y fuera de la empresa son los que hacen que la organización se mantenga y será a través de esos procesos y actividades comunicativas donde los individuos desarrollarán sus funciones. Una de las principales características en el ámbito empresarial es la capacidad que las organizaciones tienen para recoger, almacenar y procesar información así como transportarla y hacerla llegar de manera casi simultánea a cualquier parte del mundo (...) pero el ritmo de cambio que se está produciendo es vertiginoso, haciendo que sea muchas veces imposible poder absorberlo y gestionarlo».

Además de esta revisión de la literatura organizacional que hace la profesora Del Pozo es conveniente mostrar, ya no solo desde el punto de vista teórico sino también conceptual, el cuadro ilustrativo de Robbins que anuda a las ciencias del comportamiento su contribución poniendo como foco su unidad de análisis.

Ciencias del comportamiento	Contribución	Unidad de análisis	Output
<b>Psicología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aprendizaje</li> <li>– Motivación</li> <li>– Personalidad</li> <li>– Emociones</li> <li>– Entrenamiento</li> <li>– Toma individual de decisiones</li> <li>– Efectividad del liderazgo</li> <li>– Satisfacción laboral</li> <li>– Evaluación del rendimiento</li> <li>– Medición actitudinal</li> <li>– Diseño de puestos de trabajo</li> <li>– Stress laboral</li> </ul>	Individuo	Estudio del comportamiento organizacional
<b>Sociología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dinámica de grupos</li> <li>– Trabajo en equipo</li> <li>– Comunicación</li> <li>– Status</li> <li>– Poder</li> <li>– Conflictos</li> </ul>	Grupo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teoría de la organización formal</li> <li>– Tecnología organizacional</li> <li>– Cambio organizacional</li> <li>– Cultura organizacional</li> </ul>	Sistema organizacional	
<b>Psicología social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cambio conductual</li> <li>– Cambio actitudinal</li> <li>– Comunicación</li> <li>– Toma grupal de decisiones</li> <li>– Proceso grupal</li> </ul>	Grupo	
<b>Antropología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valores corporativos</li> <li>– Actitudes comparativas</li> <li>– Análisis transcultural</li> </ul>	Grupo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cultura organizacional</li> <li>– Medio ambiente organización</li> </ul>	Sistema organizacional	
<b>Ciencias políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conflictos</li> <li>– Política intraorganizacional</li> <li>– Poder</li> </ul>	Sistema organizacional	

TABLA 4. Las Ciencias del comportamiento y su contribución a la cultura organizacional.

Fuente. Robbins (2002).

### 4.3. LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Toca Torres y Carrillo señalan en base a los argumentos de Cameron y Quinn (1999) y los de Zammuto y Krakower (1991) Truskie (1999), que los elementos positivos que operan en una organización y que originan una cultura integrada y compartida nacen en cuatro agrupamientos institucionales, esto es, la familia, la instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales. Estas instituciones a su vez encarnan los cuatro modelos de cultura organizacional —relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional— que dan lugar a la siguiente clasificación<sup>405,406,407</sup>.

#### 1. *Cultura grupal, de clan o de colaboración*

- Inspirada en la institución familiar se apoya en sus orígenes, las tradiciones y los ritos.
- Los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos y a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, y en la preocupación y ayuda por los demás.
- La toma de decisiones es participativa y se ponen en práctica a partir del consenso, el trabajo en equipo, la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. Exige ir más allá del intercambio trabajo por contraprestación económica, el lugar de trabajo es un sitio amigable donde todos compartes mucho de sí mismos.
- El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad).
- Implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización que se materializa en programas de integración y eventos corporativos para los trabajadores.
- El éxito se mide en términos de clima y preocupación por los trabajadores.
- El líder de esta cultura es facilitador y está involucrado, y los integrantes más veteranos actúan como modelos y mentores de los recién llegados a la organización. De forma tal que estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de trabajadores.

#### 2. *La cultura adhocrática, de desarrollo o de inspiración*

- Tiene su origen en las instituciones sociales.
- Los valores que defiende son el humanismo, la responsabilidad social y el potencia individual.
- Se caracteriza por su dinamismo, espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación, desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad, autocontrol y autogestión.
- Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio.
- Su líder es emprendedor, innovador, creativo y arriesgado.

#### 3. *Cultura jerárquica, burocrática o consistente*

- Tiene su origen en las organizaciones militares o de Policía.
- Se establecen pasos detallados, se programan los resultados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento.
- Existe una estandarización de las actividades.
- La información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas.

<sup>405</sup> TOCA TORRES, C.E. y CARRILLO RODRÍGUEZ, J. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. En: *Civilizar*. Universidad Sergio Arboleda, 2009, Número 17, pp. 117-136.

<sup>406</sup> RITTER, M. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom, 2008.

<sup>407</sup> CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* [en línea]. Illinois: University of Illinois at Urbana Champaign, 2013. [15-09-2013]. ISBN: 9781118003305. Disponible en: <http://carli.eblib.com.proxy2.library.illinois.edu/patron/FullRecord.aspx?p=706769&userid=jRpjdSql%2bMx%2byUhAHmU%2faQ%3d%3d&tstamp=1410594087&id=E345ADFA017B5B2D0112097B0D7C76474625A683&conl=uiuc>

- Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral.
- El líder jerárquico es coordinador, organizador, conservador y precavido.

#### 4. *Cultura racional o de mercado*

- Basada en los valores de la comunidad científica. Funciona como un mercado en sí mismo.
- Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales —productividad y eficiencia—, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías.
- Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado.
- Derivado de la anterior, se centra en transacciones externas con los proveedores, clientes, contratistas, licenciarios, asociaciones y reguladores.
- La relación entre el individuo y la empresa es contractual.
- La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción y la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Y esto es así porque parte de la idea de que el mercado es más hostil que benigno y el consumidor es exigente e interesado en el valor.
- El líder es netamente productor, directivo y enfocado hacia las metas medibles.

Ahora bien a pesar de los rasgos identificativos de cada modelo pueden coexistir en una misma organización, y aquellas en las que domina un solo tipo se les denomina disfuncionales.

Los académicos de esta disciplina estudian cuál es la cultura organizacional o qué rasgos de unas y otras son clave para el éxito de una organización y la satisfacción de sus miembros. Así por ejemplo Herbert sostiene que son:

- Desarrollar un sentido de rendición de cuentas entre el personal y los directivos.
- Transmitir con coherencia los aspectos culturales.
- Pensar y actuar local y consistentemente.
- Estar sincronizados con los requerimientos competitivos del mercado mundial.
- Adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Pero la pregunta que cabe formularse sobre la cultura organizacional debe ir más allá, es decir, no solo limitarse a cuál es la que garantiza el éxito de la empresa sino que además debe concretar para qué tipo de éxito. De esta forma en función de a quién se oriente el funcionamiento de la empresa —*shareholder* o *stakeholder*— la cultura organizacional ideal podría ser una u otra. Y esta es la tesis que se plantea a lo largo de este capítulo y que coincide en la forma de plantear la cuestión con Díaz y Olaz (2009) que sostienen «no existe una cultura “ideal”, la cultura ideal para cada organización será aquella que mejor responda a las necesidades internas de ésta y a una gestión eficaz de su relación con el entorno. Esta premisa nos aproxima a uno de los elementos más importantes de una cultura organizativa funcional: su adaptabilidad o flexibilidad para responder a las necesidades intra y extra organizativas»<sup>408</sup>.

En esta línea Toca Torres y Carrillo en su estudio *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional* exponen las diferentes formas de medir la efectividad organizacional. Dicen que tradicionalmente se calificaba una empresa como efectiva cuando cumplía con sus logros, no obstante a día de hoy, se tienen en cuenta otros elementos como los recursos, los procesos internos, los *stakeholders* y los valores en competencia. Luego de esta conclusión se observa que estos autores, académicos del campo de los recursos humanos, valoran también el enfoque *stakeholder*. De hecho sostienen que la efectividad organizacional ha sido entendida por autores como Zammuto o Kowalski como la

<sup>408</sup> ORTIZ, P y OLAZ, A. Interconexiones entre cultura organizativa y clima laboral basadas en el modelo de tipologías culturales de Cameron y Quinn. En: *Proyecto Social*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel. Universidad de Zaragoza, 2009, Número 13, pp. 63-78.

satisfacción neta de todos los *stakeholders* en el proceso de transformación de insumos en productos de manera eficiente donde la utilidad debe ser para todas las partes involucradas. Una definición que encaja con la que aporta Freeman a propósito de la finalidad de la organización.

Ahora bien, a cada cultura corresponden unos criterios propios de efectividad, y para medirlo —con independencia de si el estudio es cualitativo o cuantitativo— la herramienta más frecuente es la desarrollada por Cameron y Quinn en el Modelo de Valores en Competencia (MVC), y a partir de los de esquemas categóricos propuestos por una variedad de psicólogos como Jung (1923), Myers y Briggs (1962), McKenney y Keen (1974), Mason y Mitroff (1973) y Mitroff y Kilmann (1978). Este modelo permite explorar estructuras profundas de la comunicación organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito. Los rasgos de cada uno de los tipos de cultura organizacional en función del MVC pueden observarse en la siguiente tabla:

Aspectos	Cultura clan	Cultura adhocrática	Cultura jerárquica	Cultura racional
<b>Características dominantes Organización</b>	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia resultados
<b>Recursos humanos</b>	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a aportar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Competitiva, orientada al logro de objetivos
<b>Liderazgo organizacional</b>	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados
<b>Estilo gerencial</b>	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
<b>Valores organizacionales</b>	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua, comunicación, desarrollo	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
<b>Énfasis estratégico</b>	Otorgamiento de poder a los trabajadores, desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores, anticipar nuevas necesidades, encontrar nuevas soluciones	Detección de los errores, medición, Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y herramientas de calidad (diagramas, gráfico de Pareto, gráficos de afinidad, análisis de varianza)	Medida de las preferencias de los clientes, mejora de la productividad, creación de socios externos, acciones competitivas, incluir a clientes y proveedores
<b>Criterios de éxito</b>	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

TABLA 5. Modelo de Valores en Competencia.

Fuente: TOCA TORRES y CARRILLO RODRÍGUEZ (2009).

A partir de este modelo que sirve de marco se elabora el instrumento de medición de la cultura organizacional<sup>409</sup>. Un instrumento que encaja con el objeto de estudio puesto que los autores sostienen que en su origen fue desarrollado a partir de la investigación de la efectividad organizacional. Es más, se formularon preguntas que han sido propuestas en esta investigación. A saber:

1. ¿Cuál es el principal criterio para determinar si una organización es eficiente?
2. ¿Qué factores fundamentales definen la efectividad de una organización?
3. Cuando las personas valoran un organización como efectiva, ¿qué indicadores tienen en mente?

Ahora bien, conviene advertir que a este marco y por lo tanto el modelo que presentan Cameron y Quinn se mueve en una serie de variables que son la flexibilidad y discreción frente a la estabilidad y control; y su objetivo en la organización basado en un caso en la integración y el foco interno, frente a otro más orientado al exterior y la diferenciación. En particular se trata del siguiente esquema:

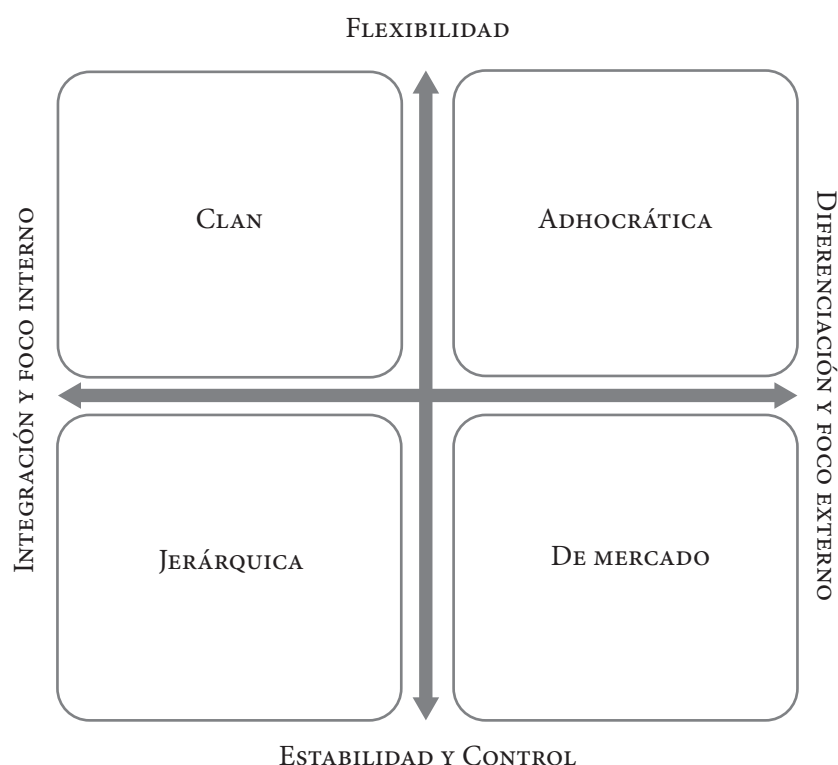


GRÁFICO 7. Cuadro culturas organizacionales.

Fuente: Cameron y Quinn 2011.

De forma tal que el cuadrante de arriba a la izquierda se identifica con valores que enfatizan un enfoque interno y flexible, frente al de abajo a la derecha que identifica valores que ponen su atención tanto en el control como en el foco externo. Por otro lado el cuadrante de arriba a la derecha identifica valores que enfatizan lo externo y flexible y su opuesto, en el margen inferior izquierdo apuesta por lo interno y el control. El hecho de que unos y otros sean opuesto da lugar al nombre del modelo, esto es, un marco donde compiten los valores<sup>410</sup>.

Cada cuadrante representa los supuestos, los orientaciones y los valores básicos —los mismos elementos que integran una cultura organizacional. Se trata de un instrumento que nos permite diagnosticar la orientación dominante de una organización basada en los elementos clave de cada uno de los tipos.

<sup>409</sup> Este instrumento se conoce como The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

<sup>410</sup> El nombre original es Competing Values Framework





## SEGUNDO BLOQUE

### CAPÍTULO 5

#### EL MODELO DE NEGOCIO OBJETO DE ESTUDIO: EL GRAN ALMACÉN

##### 5.1. INTRODUCCIÓN

Tras la revisión de la literatura, se centra este apartado en la descripción del modelo de negocio que será objeto de estudio y análisis más adelante en la fase práctica cualitativa. En particular, en el gran almacén como fenómeno económico y sociológico. Comienza esta segundo bloque con una recopilación de los acontecimientos más importantes de carácter nacional e internacional que han configurado la forma de su funcionamiento, así como el impacto que ha provocado en el conjunto de la sociedad. De este modo, alejado de los informes puramente económicos revela otra cara del sector de la distribución incluyendo aspectos de carácter comunicativo, sociológico e histórico. Con todo, expone solamente sus principales manifestaciones en Occidente dejando al margen, en gran medida, el continente asiático.

En España no se consolidaron los grandes almacenes hasta la década de los años cincuenta del pasado siglo XX. Su retraso no se justifica por la escasez de iniciativa emprendedora de los comerciantes españoles sino por las circunstancias políticas y económicas que no fueron favorables a este tipo de negocio concreto, aunque sí surgieron otro tipo de establecimientos con una impronta moderna como fueron el caso de los almacenes populares.

El Corte Inglés se analiza en este apartado fijando especial atención a elementos que afectan a la cultura organizacional y la comunicación interna. Unas disciplinas académicas y profesionales que en los últimos años ha cobrado especial relevancia en las cúpulas directivas de grandes corporaciones.

El comercio es una actividad social que data desde tiempos inmemoriales. Aunque este campo ha experimentado muchos cambios a lo largo de su trayectoria, fue en el s. XIX cuando se produjo la gran transformación. La abolición de las corporaciones gremiales<sup>411</sup>, la desaparición de la figura tradicional del comerciante y la fabricación masiva de bienes mediante el uso de economías de escala fueron algunas de las iniciativas que sentenciaron el fin del comercio tradicional.

La Revolución Industrial y el desarrollo de los avances tecnológicos y productivos marcaron un antes y un después. Así, las grandes infraestructuras, los nuevos modos de producción y la especialización de las industrias consiguieron un incremento sin precedentes en la capacidad productiva. En el marco de la disciplina jurídica se redactaron los primeros Códigos mercantiles<sup>412</sup> y se fijaron las correspondientes normas reguladoras que facilitaron el progreso de la nueva forma comercial. En este contexto económico, social y cultural triunfó la modernización del comercio.

Por tanto, fue la sociedad industrial del siglo XIX la que produjo la expansión del comercio europeo y la que provocó el consiguiente nacimiento de las sociedades mercantiles y de las empresas privadas.<sup>413</sup> El comercio en la economía de mercado a finales de este período evolucionó con éxito, proliferaron las

<sup>411</sup> En 1791, la Ley Chapelier abolió el régimen de las corporaciones en Francia. En Inglaterra tuvo lugar en 1835 y después en Alemania y en otros países europeos. PÉRONNET, M. *Del siglo de las luces a la Santa Alianza*. Madrid: Ediciones Akal, 1991.

<sup>412</sup> SANCHEZ-ARCILLA BERNAL, J. *Manual de historia del derecho*. Madrid: Editorial Dykinson, 2004.

<sup>413</sup> VV.AA. *Comprar en Europa. Distribución comercial y conducta de los consumidores*. Madrid: Editorial Síntesis, 2001.

formas de ventas innovadoras así como los nuevos modos de gestión. Uno de los casos más significativos fue el gran almacén.

En la actualidad, la distribución comercial cumple la función de canalizar esa gran producción de bienes. Y esta actividad se desarrolla eficazmente gracias a la confluencia de dos factores: la apertura de nuevos mercados y la mejora de las vías de comunicación terrestre, marítima y aérea.

La situación económica y comercial por tanto está marcada por la supresión de las barreras, los mercados globales, las grandes corporaciones internacionales y las multinacionales. Además, esta tendencia se ha visto acentuada en los últimos años por el proceso de globalización<sup>414</sup> y las nuevas redes de comunicación.

El gran almacén constituye una de las fórmulas de distribución comercial, opera como un intermediario del *retailing* y cumple con las siguientes funciones: permitir e incentivar los intercambios de bienes y servicios, acercar la mercancía propia de las empresas a los mercados y satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores.

El sector de la distribución comercial ha evolucionado en consonancia con el desarrollo económico de las sociedades. En este marco, la tarea del negocio minorista tiene como misión servir de puente entre la oferta y la demanda de las mercancías y lograr una asignación más eficiente de los recursos. Por su parte, los actores que ejecutan esas operaciones comerciales intervienen como un conjunto de organizaciones y/o personas. En la terminología empresarial se les denomina canales de distribución y al conjunto de los intermediarios, sistema comercial<sup>415</sup>.

En este sentido, según recoge Javier Casares, sobresalen tres aspectos en el proceso de transformación del mercado actual:

- La expansión comercial, es decir, la capacidad de satisfacer un mayor volumen de necesidades y deseos de la población.
- La ampliación de los mercados, hasta alcanzar una economía global con una mayor participación de las empresas multinacionales.
- La profundización de las formas de distribución, esto es, los consumidores pueden acceder al producto a través de un conjunto de vías más amplio —tiendas, venta por catálogo, mercado, almacenes, etc.<sup>416</sup>

Los estudios actuales sobre distribución comercial explican que este sector opera a través de dos formas: el comercio mayorista y el comercio minorista. Mientras que el primero se caracteriza por la venta de mercancías a comerciantes minoristas, a otros comerciantes en general, a empresas industriales y a compradores institucionales. El segundo comercializa los productos directamente con los consumidores y hogares finales<sup>417</sup>. En la primera década del s. XXI esta fórmula comercial ha ido evolucionado y esta división ha quedado obsoleta porque no existe un único modelo de comercio en Europa sino un conjunto de desarrollos nacionales muy diferenciados.

### 5.1.1. El término de los grandes almacenes

En nuestro vocabulario cotidiano el término de los grandes almacenes denota un significado que no da lugar a equívoco. Si bien, este proceso de consolidación ha sido lento y difuso, no tanto por la complejidad del modelo de negocio, sino por las diferentes variantes y proyectos empresariales de similar comportamiento. A continuación se expone un conjunto de definiciones que delimitan el concepto desde un punto de vista lingüístico, legal y económico.

El diccionario de la Real Academia Española los define como «gran establecimiento dividido en departamentos, donde se venden productos de todo género»<sup>418</sup>. Por su parte, el Diccionario de Uso del

<sup>414</sup> Ibíd.

<sup>415</sup> MARTÍN, E; DIEZ, E. y SERRANO, F. *El sistema comercial en Andalucía: estructura y evolución*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad, D.L., 1989.

<sup>416</sup> CASARES, J y REBOLLO, A. *Distribución comercial*. Madrid: Editorial Civitas, 2000.

<sup>417</sup> VV.AA. *Comprar en Europa. Distribución comercial y conducta de los consumidores*. Madrid: Editorial Síntesis, 2001.

<sup>418</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2010 [consulta: 23-06-2010]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=almacén>

Español de la lexicografía española María Moliner<sup>419</sup> entiende que «es un gran establecimiento comercial con numerosas secciones». Ambas instituciones representantes de la lengua española se refieren en ambos casos al concepto en plural, es decir, grandes almacenes<sup>420</sup>.

Asimismo, desde el prisma legal, y en particular en el Convenio colectivo de los grandes almacenes<sup>421</sup> emplea la misma denominación y explica que se entiende por tales «aquellas empresas que tienen uno o más establecimientos de venta al por menor que ofrecen un surtido amplio y relativamente profundo de varias gamas de productos (principalmente artículos para el equipamiento del hogar, confección, calzado, perfumería, alimentación, etc.), presentados en departamentos múltiples, en general con la asistencia de un personal de venta, y que ponen además diversos servicios a disposición de los clientes»

En la línea de esta última definición, la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED), delimita con mayor precisión el concepto y sostiene que «son aquellos establecimientos de gran superficie que ofrecen al público toda clase de mercancías (fundamentalmente de uso, vestido, hogar y consumo en general), distribuidas en secciones, con amplios surtidos, una superficie de más de 4.000 m<sup>2</sup> y en general con más de 100 empleados por unidad de establecimiento».

Por otro lado, el Comité General de la Organización del Comercio explica que «el gran almacén es una forma de comercio al detalle que ofrece en un mismo local, o en locales contiguos, diversas categorías de mercancías agrupadas en departamentos bajo forma de conjunto suficientemente completo para que cada departamento constituya en efecto un almacén especializado»<sup>422</sup>.

Una vez definidos los límites de este término, es preciso mencionar que existen otras fórmulas comerciales minoristas con funciones similares pero con distintos calificativos y funciones. Esto es, los hipermercados, el autoservicio, el superservicio, los supermercados, los establecimientos de descuento, las superficies especializadas y las tiendas 24h<sup>423</sup>.

Asimismo, existen además de los grandes almacenes, otra corporación con una terminología similar pero con funciones distintas, esto es, los almacenes populares. La principal diferencia entre ambos radica en el tamaño de la superficie del primero frente al segundo, y por tanto, del volumen de trabajo y del capital real. El lugar de ubicación también suele ser distinto. Los grandes almacenes se sitúan en los centros neurálgicos de la ciudades mientras que los almacenes populares en las barriadas periféricas<sup>424</sup>.

De este modo, los almacenes populares se caracterizan por un amplio surtido de artículos pero con un precio menor y con una calidad inferior, como por ejemplo fueron en su día los almacenes españoles Sepu (1934), precursores del «todo a cien».

Por otro lado, en el continente americano también han sido pioneros en la denominación de algunos puntos de venta. Es en la década de los cincuenta del pasado siglo XX cuando surge en Norteamérica un modelo de distribución comercial bajo el nombre de «discounts department stores», esto es, grandes almacenes de descuento.

Estos centros se caracterizan por la venta de un surtido limitado de artículos, con unos precios reducidos donde se suprimen los elementos accesorios y superfluos propios del merchandising y en el que apuestan por una elevada rotación de existencias<sup>425</sup>. En España no han proliferado con éxito estos establecimientos. Las únicas formas que existen de «discounts», no son grandes almacenes sino supermercados como Dia o Lidl. A continuación se expone un cuadro descriptivo que recoge de forma esquemática los principales rasgos de los establecimientos minoristas en España:

<sup>419</sup> Diccionario María Moliner, 2010 [consulta: 23-06-2010]. Disponible en: [http://www.diclib.com/cgi-bin/d.cgi?p=almacén&page=search&l=es&base=&prefbase=&newinput=1&st=&diff\\_examples=1&category=cat4#.U3HoGyh9\\_fg](http://www.diclib.com/cgi-bin/d.cgi?p=almacén&page=search&l=es&base=&prefbase=&newinput=1&st=&diff_examples=1&category=cat4#.U3HoGyh9_fg)

<sup>420</sup> Con todo, a lo largo de la exposición se hablará indistintamente de grandes almacenes y gran almacén.

<sup>421</sup> España, Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Resolución de 8 de abril de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de grandes almacenes. Boletín Oficial del Estado. 22 de abril de 2013, Núm. 96, p. 30964.

<sup>422</sup> MIQUEL PERIS, S. *Distribución comercial*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic Editorial, 2006.

<sup>423</sup> *Ibíd.*

<sup>424</sup> *Ibíd.*

<sup>425</sup> *Ibíd.*

Tipos de establecimientos minoristas en la distribución comercial									
Establecimientos de libre servicio									
	Superficie en venta	Nº de empleados	Localización	Tipo de publicidad	Precio de venta	Atención al cliente. Servicios complementarios	Rotación de existencias/Surtido	Ejemplo en España	
<b>Autoservicio</b>	40-119 m <sup>2</sup>	Bajo	Proximidad geográfica	Ninguna. No merchandising	Precios bajos	Cuidada. Libre servicio. Buen trato personal	Baja. Establecimiento tradicional/Escaso	Una tienda de ultramarinos	
<b>Superservicio</b>	120-399 m <sup>2</sup>	Bajo. Corresponde al supermercado pequeño	El radio de influencia es de 500 m. 1300 familias	Ninguna	Medio	Medio	Medio/Variado	Villa de Madrid	
<b>Supermercado</b>	400-2499 m <sup>2</sup>	Convencional	Especializados, de proximidad y de 2ª generación	Convencional	Precios bajos	Libre servicio	Amplia gama de productos	Mercadona, Eroski, Caprabo	
<b>Establecimiento de descuento</b>	150-1000m <sup>2</sup>	Pocos. Polivalencia funcional	Zonas densamente pobladas	Bajo. Sistemas directos como buzono	Bajos precios. 5-15 por ciento inferior a otros.	Libre servicio. Ninguna asistencia al cliente	Alta rotación de existencias/ Surtido limitado	Día- Carrefour. Lidl - Lidl & Schwarz	
<b>Hipermercado</b>	<2500 m <sup>2</sup>	Convencional. Buzono	Periferias y retorno a las ciudades	Merchandising y publicidad en punto de venta	Precios bajos	Aparcamiento, comodidad en formas de pago, etc.	Alta rotación de existencias/ Amplia variedad de productos	Carrefour, Alcampo	
<b>Superficies especializadas</b>	Grandes superficies	Convencional	Periferia de las ciudades	Depende del establecimiento	Variedad de precios	Comodidad para con el cliente	Artículos especializados	Decathlon, Inditex, Leroy Merlin	
<b>Tiendas de 24h</b>	500 m <sup>2</sup>	Ninguna	Lugares estratégicos de las ciudades	Escasa	Precios altos	Horario prolongado	Amplio surtido. Compra rápida y de urgencia	Oper Cor, 7 eleven	
Establecimientos detallistas. Especializados por secciones y departamentos									
<b>Almacenes Populares</b>	> 4000 m <sup>2</sup>	Poco personal	Barrios populares y barriadas	Muy importante y enfocada al cliente y al producto	Precios reducidos	Pocos servicios	Menor. Gama seleccionada de productos	Marks & Spencer	
<b>Grandes Almacenes</b>	4000 m <sup>2</sup>	Muy elevado	Zonas céntricas	Promociones, merchandising, medios convencionales.	Precios altos y grandes promociones	Gran variedad de servicios: parking, tarjeta de crédito, servicio a domicilio	Mayor	El Corte Inglés	

TABLA 6: Tipos de establecimientos minoristas en la distribución comercial.  
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de MIQUEL PERIS (2006).



Por otro lado, en los países occidentales durante el siglo XIX académicos, periodistas y escritores empleaban el término gran almacén sin haber adquirido un conocimiento común de su significado, especialmente, de un país a otro. Es más, se puede apreciar los diferentes significados que se le han atribuido a lo largo del tiempo.

En Europa durante años, los intelectuales franceses para referirse a «Les Grands Magasins», es decir, a los grandes almacenes, lo escribían en mayúsculas y así, le aportaban al concepto un estatus especial. Por otro lado, «les magasins de nouveautés», esto es, almacén de novedades, fue otra forma de referirse a ellos, y fueron los precursores de la tienda por departamentos en Francia que empezaron a gestarse en la década de 1850 a 1860.

El autor Bouverete-Gauer proporciona más detalles sobre la evolución de dichos almacenes. En su origen, Les Trois Quartiers, otro establecimiento emblemático francés fundado en 1829, era conocido como un «magasins nouveautés» o «magasins de frivolités et de modes» —esto es, novedades de moda. En este tipo de establecimientos se vendían sobre todo telas y artículos de moda femenina, y por otro lado, eran ajenos otros productos como los muebles, los juguetes, las joyas y el amplio surtido de productos que siempre han identificado a los grandes almacenes.

La literatura nos ha permitido conocer más sobre el origen del término de los grandes almacenes. Flaubert, representante de la novela realista francesa, en su obra de 1886, *Madame Bovary*, no sólo repara en ese término sino que además nos permite inferir lo que entonces se comercializaba:

«Un poco más abajo, sin embargo, se notaba el frescor de una corriente de aire glacial que olía a sebo, a cuero y a aceite. Era la emanación de la calle de las Charrettes, llena de grandes almacenes oscuros donde hacen rodar las barricas»<sup>426</sup>.

Por su parte, algunos escritores norteamericanos se han referido a los grandes almacenes como palacios de consumo<sup>427</sup> o catedrales del consumo<sup>428</sup>. También se denominaban a la tienda por departamentos como «un gran bazar».

Pero más adelante, la mayoría de los centros comerciales, entre la década de 1970 y 1980, utilizaban la tienda por departamentos como uno de sus principales motores, e incluso a veces ése era el negocio clave<sup>429</sup>. La industria de distribución del comercio minorista, y en concreto de los grandes almacenes, fue muy lenta al principio pero el proceso se aceleró en la década de 1970 a 1980 cuando los grandes establecimientos comenzaron a situarse a las afueras de las ciudades.

Pero, ¿es el concepto de los grandes almacenes de épocas anteriores el mismo que se entiende hoy para denominar a Macy's en Estados Unidos, Galeries Laffayette en Francia, o El Corte Inglés en España?

La cuestión no tiene una respuesta cerrada porque a pesar de que el modelo originario de la tienda por departamentos se extendió a muchos países, no tuvo la misma evolución en todos los estados. Lo que sí es indiscutible es que la gran mayoría apostaron por una idea común, esto es, la comercialización con un amplio surtido de productos. Fue el punto de partida de lo que más tarde se bautizaría como grandes almacenes.

Otro dato importante que nos permite conocer más acerca del significado originario, es la fecha de fundación de la primera asociación de grandes almacenes. Esta tuvo lugar en París, en 1928<sup>430</sup>. No obstante, no podemos comprobar con exactitud si realmente un «grand magasin» parisino en el siglo XIX era lo mismo que un gran almacén americano, canadiense o español<sup>431</sup>.

<sup>426</sup> FLAUBERT, G. *Madame Bovary*. Madrid. Edición de Germán Palacios. Editorial Cátedra, 1986.

<sup>427</sup> BENSON, S.P. Palace of consumption and machine for selling: the american department store, 1880-1940. En: *Radical History Review*. RHR Editorial Collective, 1979, Volumen 21.

<sup>428</sup> CROSSICK, G y JAUMAIN, S. The world of the department store: distribution, culture and social change. En: CROSSICK, G Y JAUMAIN, S. *Cathedral of consumption: The European department store, 1850-1939*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1999, pp. 1-45.

<sup>429</sup> BRECKENFELD, G. 'Downtown' has fled to the suburbs. *Fortune*. 1972, Volumen 86.

<sup>430</sup> CHESSEL, M.E. Training sales personnel in France between the wars. En: *Cathedral of consumption: The European department store, 1850-1939*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1999, pp. 279-298.

<sup>431</sup> PERROT, F. *Fashioning the bourgeoisie: a history of clothing in the nineteenth century*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

En el comienzo del capítulo hemos aportado un recopilatorio de definiciones sobre los grandes almacenes; no obstante, la Agencia de Estadística Nacional de Canadá precisa que un modelo de negocio bajo este nombre debe vender al menos tres líneas de productos diferentes, tales como prendas de vestir, electrodomésticos y muebles para el hogar, y otros (es decir, cosmética, joyería, artículos deportivos, etc.). Cabe señalar que el Departamento de Comercio de Estados Unidos ofrece una definición que no se corresponde con la canadiense, ni la española. En resumen, cada país adopta su propia definición pero con rasgos convergentes lo que lleva consigo a ser un modelo de negocio con multitud de variantes.

## 5.2. MARCO SOCIO-HISTÓRICO Y ECONÓMICO DE LA TIENDA POR DEPARTAMENTOS

El gran almacén ha sido una de las instituciones más influyentes e innovadoras de nuestra sociedad. En su origen, especialmente en la etapa comprendida entre 1800 y 1930, ayudó a cambiar la mentalidad del mundo empresarial, creó un nuevo espacio social de compraventa y contribuyó al desarrollo que lo que más tarde se denominaría sociedad de consumo.

En este período y concretamente durante la Segunda Revolución Industrial (1880-1914) se constituyó un nuevo panorama social marcado por la irrupción del grupo social dinamizador de la economía europea: la clase media. Así, el gran almacén se convirtió en el establecimiento crucial que sació las exigencias de una joven y emergente sociedad de consumo. Zola puntualizó en 1886 que «se estaba democratizando el lujo y que los nuevos almacenes mejorarían el bienestar de los hogares de la burguesía».<sup>432</sup>

El crecimiento de la densidad demográfica de las grandes ciudades fue otro de los factores que contribuyó al éxito de la tienda por departamentos. En 1897, en Madrid residían cerca de 717.440 personas mientras que en 1910 sumaban una cifra de 750.896 habitantes<sup>433</sup>.

Asimismo, el desarrollo del transporte público aceleró el proceso de los grandes almacenes. El ferrocarril, el tranvía, los coches de caballos junto con el suburbano fueron las nuevas vías de comunicación que canalizaron el tránsito de esa población emergente hacia estos nuevos núcleos urbanos. Especialmente, a los habitantes de otras localidades sin grandes superficies y a los que residían alejados de los centros comerciales. Los tranvías eléctricos se ponen en marcha en Madrid el 4 de octubre de 1898. Las primeras líneas eléctricas son Sol-Serrano y Sol-Hipódromo, y particular, esa electrificación supone «una revolución para el tranvía, que en quince años triplica su número de viajeros»<sup>434</sup>.

Por tanto, su desarrollo no es fruto de un hecho aislado sino una consecuencia de la concurrencia de varias circunstancias sociohistóricas y económicas. Es decir, se dan una serie de condiciones de diferente índole que son idóneas para la formación de este negocio.

Según sostiene Weber «sucedió muchas cosas que mejoraron la vida de la gente».<sup>435</sup> El ascensor, la calefacción, el metro, el teléfono o la iluminación son algunos de los avances tecnológicos que supusieron un gran paso en la consolidación de la tienda por departamentos. Por otro lado, en forma paralela se expande el negocio de la información periodística<sup>436</sup>.

El auge de la moda y la decadencia de las tiendas de segunda mano colaboraron en el consumo masivo de los bienes. Zola, considerado el padre del naturalismo, y por lo tanto fiel a un reflejo objetivo y documental de la realidad en todos sus aspectos, en su obra *El Paraíso de la damas*, nos cuenta a través de uno de sus personajes, Mouret, un propietario de unos grandes almacenes, la nueva mentalidad empresarial de la época:

<sup>432</sup> ZOLA, E. *El paraíso de las damas*. Barcelona: Alba editorial, 1999.

<sup>433</sup> Instituto Nacional de Estadística, 2010 [consulta: 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: <http://www.ine.es/inebaseweb/treeNavigation.do?tn=71824&tns=69535#69535>.

<sup>434</sup> Metro ligero Madrid, 2010 [consulta 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: [http://www.metroligero-oeste.es/pdfs/Historia\\_tranvias\\_madrid.pdf](http://www.metroligero-oeste.es/pdfs/Historia_tranvias_madrid.pdf)

<sup>435</sup> WEBER, E. *Francia fin de siglo*. Madrid: Editorial Debate, 1989.

<sup>436</sup> PASDERMADJIAN, H. *The department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.

«No necesitamos un fondo de operaciones grande. Nos esforzamos exclusivamente en librarnos rápidamente de los géneros que adquirimos para sustituirlos por otros nuevos, con lo que logramos que el capital rinda interés tantas veces cuantas esto sucede. De este modo, podemos permitirnos unos márgenes de beneficio muy bajos. Tenemos unos gastos generales que ascienden a la elevadísima cifra del 16 por ciento mientras que la ganancia es de tan sólo el 20 por ciento, lo que supone un beneficio neto del cuatro por ciento, como mucho: pero acabará dando millones, cuando operemos con grandes cantidades de mercancías, renovándolas continuamente».<sup>437</sup>

La distribución comercial previa al comienzo de los grandes almacenes se caracterizaba por dos tipos de comercios. Aquellos especializados en un número limitado de productos pero con una elevada calidad, y por tanto, unos precios altos; y las que, aún compartiendo la misma cantidad de artículos, éstos eran de peor calidad, y por ende, de más precio bajo. Ambas fórmulas compartían rasgos similares: los locales se ubicaban en las plantas bajas, la mercancía se amontonaba en los estantes y la iluminación era sobria y tradicional.

El desarrollo de los grandes almacenes desde 1850 hasta finales del siglo XX es una muestra significativa de la revolución que supuso para la sociedad. Se trata pues, de uno de los modelos empresariales más innovadores en el mercado, y prueba de ello, es el impacto que ha provocado en la economía y en los consumidores. La venta por departamentos es una organización que implica una gran capacidad emprendedora —por el riesgo que comporta inicialmente— y que ha contribuido directa o indirectamente al desarrollo de importantes avances.

La nueva experiencia de compra, la disponibilidad y el amplio surtido de productos, las facilidades de crédito, la presencia en los medios de comunicación, la política de los precios o las técnicas de promoción son algunas de las medidas que dan fe de su actividad pionera<sup>438</sup>.

Asimismo, ofrecían a los clientes unos servicios nunca antes utilizados por otros negocios, como los restaurantes, las salas de lectura, los horarios flexibles de apertura, los aseos, el servicio a domicilio, por citar algunos. En la actualidad el gran almacén ofrece una amplia variedad de servicios como: aparcamiento, reparto a domicilio, tarjeta de crédito, servicios posventa, actividades adicionales como peluquería, agencia de viajes, etc.<sup>439</sup>.

La idea de la tienda por departamentos comporta en sí un carácter revolucionario y pionero. Tradicionalmente, la industria automovilística, la farmacéutica o el entorno de las telecomunicaciones han sido por excelencia los sectores que más han invertido en investigación y desarrollo, lo que se traduce a medio plazo en una mejora, bienestar, crecimiento y prosperidad de una sociedad<sup>440</sup>. De manera similar, la venta al por menor o *retailing* es hoy otro de los sectores que invierte notablemente en innovación tecnológica.

### 5.2.1. El primer gran almacén

El primer gran almacén tuvo lugar en Europa a pesar de que algunos autores, como Resseguie<sup>441</sup>, afirmaran que fuera el Palacio de Mármol de Nueva York, inaugurado en 1946. Y esto es así porque en base a la tipología que se ha diseñado de grandes superficies encajaría en la fórmula de almacén de novedades<sup>442</sup>. En este sentido, respalda esta idea Filene cuando señala que este establecimiento sólo tenía un 10 por ciento de los bienes que podían encontrarse en Macy's. No obstante, lo más importante no es

<sup>437</sup> ZOLA, E. *El paraíso de las damas*. Barcelona: Alba editorial, 1999.

<sup>438</sup> SAVITT, R. Time paths in the diffusion of a retail innovation: E.A. Filene's model stock plan. *Essays In Economic and Business History*. Central Michigan University in Mount Pleasant, 1992, Volumen 10, pp. 210-219.

<sup>439</sup> CASARES, J. y REBOLLO, A. *Distribución comercial*. Madrid: Editorial Cívitas, 2000.

<sup>440</sup> EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission, 2010 [consulta 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: [http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard\\_2009.htm](http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2009.htm).

<sup>441</sup> RESSEGUIE, H. *The decline and fall of the commercial empire of A.T. Stewart*. Business History Review. Harvard Business School, 1962, Volumen 36, pp. 255-256.

<sup>442</sup> TAMILIA, R.D. The wonderful world of the department store in historical perspective: a comprehensive international bibliography partially annotated. *Quinnipiac University Connecticut*. Julio 2011 [consulta 5-08-2014]. Disponible en: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/Docs/Department%20Store%20Bibliography.pdf>.

saber cuál de ellos fue el primero, sino más bien conocer el impacto social y económico que provocó el nuevo modelo comercial.

Los creadores del primer gran almacén bajo el nombre de «Maison du Bon Marché», fueron Arístide Boucicaut, empleado de un almacén de novedades, junto con su socio Justin Videau, propietario de un «grand magasin», una pequeña tienda con una gama de productos similar al de otros comercios de la época pero con una estrategia comercial distinta.

Ambos comerciantes diseñaron un plan de negocio que incluía importantes novedades en el sector de la distribución minorista, y en particular, aquélla a partir de la cual nacieron el resto de innovaciones, esto es, una política comercial basada en fijar los precios de los productos con un importe más bajo que el la competencia.

Mientras que Arístide asumió el rol de gerente estableciendo entre otros principios rentabilizar su empresa con márgenes unitarios bajos siempre que pudiera alcanzarse un cifra de facturación elevada y con una alta rotación de las existencias. Boucicaut, sin embargo, centrado en aspectos más relacionados con el marketing, tomó la decisión de marcar los artículos de venta con el precio visible, una iniciativa muy revolucionaria ya que en aquellos años las tarifas eran objeto de negociación entre el comerciante y el cliente.

Otras innovaciones que revolucionaron el sector y que dieron lugar a la configuración del gran almacén como nuevo modelo de negocio singular fueron: dejar a los clientes entrar y salir del establecimiento de forma libre, retirar el mostrador como barrera infranqueable entre el espacio del comprador y del vendedor, garantizar a los clientes la posibilidad de cambiar o devolver los artículos, ofrecer una amplia gama de productos en una misma superficie, motivar a sus empleados mediante la aplicación de un bonus en función de los resultados, aplicar nuevas ideas de marketing para atraer a los clientes potenciales y estimular a sus trabajadores<sup>443</sup>.

Tras la aplicación de estas medidas el volumen de facturación de «The Bon Marché» ascendió de 450.000 francos en 1852 a 20 millones en 1870. Muy pronto surgió la competencia, y algunos comerciantes tradicionales antes de ser absorbidos por este nuevo coloso de las ventas, copiaron la fórmula.

De este modo, se inauguró en Francia Le Louvre (1855), Printemps (1865), Le Samaritaine (1869) o Galeries Lafayette (1895). En Estados Unidos y Gran Bretaña también tuvo una rápida difusión. Sin embargo y a pesar de su proximidad geográfica, en España no se instalaron hasta finales del siglo XIX. Fueron los grandes almacenes populares catalanes El Siglo los primeros en inaugurarse en 1881 en Barcelona. Aunque como tal, no pueden ser considerados como grandes almacenes, sino como almacenes populares.

Pero, según recoge Nystrom «The Bon Marché de París no fue no solo el primer gran departamento sino que sirvió de inspiración para el establecimiento de grandes almacenes en todas las partes del mundo»<sup>444</sup>.

En un primer momento, Boucicaut trabajó únicamente en el sector textil pero conforme se iba consolidando el negocio fue incorporando nuevas secciones como los vestidos y abrigos de señor, la ropa interior, sombrerería o zapatería, hasta que en 1863 se configuró el negocio tal y como lo conocemos en la actualidad<sup>445</sup>.

Como se ha adelantado, el gran almacén marcaba precios fijos en los productos y rechazaba el regateo. En general, desde el punto de vista de la gestión, la tienda por departamentos se caracterizó por una mayor agresividad que la tienda tradicional.

En su origen y a día de hoy es un distribuidor comercial, que funciona como un mediador activo entre la oferta y la demanda, y sobre todo, tiene en cuenta las exigencias de los clientes, que son trasladadas a sus fabricantes o proveedores.

<sup>443</sup> MIQUEL PERIS, S. *Distribución comercial*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic Editorial, 2006.

<sup>444</sup> NYSTROM, P. *Economics of retailing*. New York, 1932.

<sup>445</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

De tal forma que debido al hecho que necesitaban lograr adquirir una amplia gama de productos, empezaron a cobrar especial importancia las tradicionales ferias de productos que se celebraban alrededor del mundo. Se convirtieron en la primera fuente de inspiración para los grandes almacenes. París, Londres, Chicago, Nueva York, St. Louis fueron algunas de las más destacadas desde 1850 en adelante.

En la terminología anglosajona se conocen bajo el nombre de «International Exhibitions». Estas ferias permitían ver género diferente, nuevos diseños y además aportaban innovadoras formas de exhibir el producto en los grandes almacenes. De este modo, el gran almacén era el gran importador de mercancía como por ejemplo A.T. Stewart, Marshall Field, Macy's, entre otros.

Por otro lado, explica Javier Cuartas «Estados Unidos fue el primer país que importó la nueva fórmula comercial, anticipándose a Inglaterra y a otros países europeos, donde pronto tomó también carta de naturaleza el gran almacén»<sup>446</sup>. El primero fue Stewart y más tarde continuaron la estela otras grandes distribuidoras como Wanamaker's, en Filadelfia y Marshall Field, en Chicago.

En Reino Unido se implantaron a finales del siglo XIX a partir de los pequeños comercios ya existían en las principales vías de las ciudades. De este modo, nace Harrods en Londres, y también Lewi's y Whiteley's. En 1884 previo acuerdo del socio británico Tom Spencer y del ruso Michael Marks surgió la emblemática marca inglesa Marks & Spencer. Años más tarde, se unieron a la idea el resto de países europeos como Alemania, Países Bajos, Escandinavia, Suiza, etc. En Canadá se establecieron en 1890 y en Australia en las primeras décadas del siglo XX<sup>447</sup>.

### 5.2.2. El impacto económico del gran almacén

La historia de los grandes almacenes nos ha demostrado que la comercialización es un proceso social. El impacto en la macroeconomía se ha plasmado durante toda su evolución y desarrollo. La tienda por departamentos ayudó a transformar el sector de la distribución en la economía del siglo XX en los continentes americano y europeo, y más adelante, fue reconocido como un fenómeno de globalización cultural<sup>448</sup>.

Una de las ventajas con la que contaban estos grandes almacenes era la facilidad para que las entidades y círculos financieros les concedieran préstamos crediticios. A diferencia de los comercios de larga tradición que a pesar de su antigüedad —sinónimo de seguridad a la hora del cobro del crédito— no reunían los requisitos necesarios para acceder a ellos.

Algunos autores defienden que esta ventaja, la del acceso al crédito, no fue tan valiosa para el crecimiento y desarrollo de este negocio sino más bien fue la reinversión de los beneficios netos. Lo que sí es cierto es que los bancos prestaban al cinco o al siete por ciento a estas instituciones, mientras que los descuentos de precios que se obtenían de los proveedores mediante el pago en efectivo representaba a menudo, un rendimiento de diez a veinte por ciento sobre el capital prestado. En este sentido era muy rentable<sup>449</sup>.

Durante la Revolución Industrial del siglo XIX los países atravesaron un período incesante de cambios económicos, culturales y sociales. Cuando se desató la revolución de la distribución, el impacto en la sociedad y en los entornos financieros fue muy parecida. Con todo, la principal diferencia entre las plantas industriales —seña identitaria del siglo industrial— y la de los grandes almacenes —principal exponente de la distribución— residió en su expansión geográfica. Así, mientras la cantidad de productos de la tienda por departamentos potencialmente susceptibles de compra estaban —y están— sujetos al crecimiento y desarrollo económico de una comunidad, y por tanto al nivel adquisitivo de las familias; en las fábricas, los productos se producían —y se producen— para un mercado nacional, pero también en muchos casos internacional.

<sup>446</sup> CUARTAS, J. *Biografía de El Corte Inglés. La historia de un gigante*. Barcelona: Libros límite DICTEXT, 1992.

<sup>447</sup> *Ibid.*

<sup>448</sup> NORD, P.G.; *Paris Shopkeepers and the politics of resentment*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1986.

<sup>449</sup> PASDERMAJIAN, H. *The Department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.



Es decir, el gran almacén —como negocio de distribución minorista vinculado a una zona concreta— está influido por las fluctuaciones económicas de una comunidad concreta, frente a las fábricas que pueden dar salida a sus productos a cualquier parte del mundo. Por este motivo, la internacionalización de este modelo de negocio en su nacimiento y en la actualidad es mucho menor —e incluso inexistente— a diferencia de otras grandes cadenas comerciales. Pasdermadjian explica que el éxito fue debido a dos factores: la venta de productos más baratos y a las mejores condiciones <sup>450</sup>.

Ahora bien, esta idea matizable, puesto en la actualidad gracias a una herramienta como es Internet, la venta de los productos de los grandes almacenes ya no se limita a la que se produce en un establecimiento concreto, sino que existe la posibilidad de acceder a ellos a través de otro punto de venta como es el portal web.

Al principio, en este tipo de establecimientos, el margen de beneficios entre los ingresos y los gastos era muy estrecho. Entre otras razones, por la ausencia de una fuerte competencia. A su vez, las promociones eran inexistentes. La mejor publicidad para estos establecimientos eran los precios bajos y su innovadora distribución. Tanto la política de precios como el servicio ofrecido eran los medios que conseguían captar a la mayor parte del público. Es decir, su éxito residió en el aumento desmesurado de las ventas y en el acaparamiento o monopolio del mercado total de la distribución.<sup>451</sup>

Asimismo, cabe advertir que hasta que no se consolidó la inserción de la mujer en el mundo laboral, los ingresos en los hogares europeos y norteamericanos provenían de una sola persona, en su mayoría hombres. Sin embargo contaban con una capacidad monetaria mayor que en los años cincuenta pues muchos de ellos contaban con los ahorros procedentes de generaciones anteriores. El gran almacén consiguió cambiar esa mentalidad gracias a sus atractivas formas de distribución y a su inducción al gasto.

A su vez y como hemos dicho de antemano, el gran almacén ya se enmarcaba en los núcleos urbanos y actuaba como una empresa unificadora de comercios. Pues casi siempre constituyen la locomotora de los centros comerciales.

Desde el punto de vista de la estructura empresarial hay que resaltar la creación de un Comité de dirección al que acudían los directores generales y los gerentes de las diferentes secciones. Los representantes de los departamentos que actuaban al margen de la venta directa, esto es, publicidad, contabilidad o paquetería también formaban parte del comité. No obstante, más adelante, asumirían un rango inferior.

Su tamaño, su mayor grado de división del trabajo, el uso de mano de obra no cualificada, su forma de organización, el principio de delegación de competencias en equipos de funcionamiento, la preparación de eventos o su espíritu inventivo son algunos de las manifestaciones de la tienda por departamentos que demuestran las posibilidades de una organización.

La superioridad de los grandes almacenes frente a otros comercios estribaba en los servicios que ofrecía, pues a pesar de que el margen de beneficio no era muy elevado, si lo era el volumen de ventas, y por tanto, el negocio era rentable.

### 5.2.3. La ubicación estratégica de los grandes almacenes

«Si la vitalidad de una institución fuera medida por su arquitectura, el gran almacén sería una de las instituciones más vitales en el período de 1880-1914»<sup>452</sup>. Con ésta comparación Mumford ilustró a la sociedad sobre la importancia del gran almacén. El gran tamaño del modelo de venta por departamentos requirió en su momento un nuevo espacio de venta mucho mayor que lo que se conocía hasta entonces.

Este aumento de dimensiones implicó la construcción de auténticas obras de ingeniería en las que se prestó especial atención a los materiales del edificio, las estructuras, el lugar de ubicación del centro, los dispositivos de iluminación, las zonas de tránsito de los consumidores, etc. Los viejos edificios de

<sup>450</sup> Ibid.

<sup>451</sup> Ibid.

<sup>452</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department Store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.



ciudades norteamericanas como Chicago o Nueva York son un vestigio de la importancia que tuvieron en su día. Y desde el prisma artístico también son considerados como una forma de arte<sup>453</sup>.

Una de las apuestas empresariales más inteligentes, y que a día de hoy se desarrolla con total normalidad, es aquella que consistió en distribuir la mercancía de los grandes almacenes en las diferentes plantas de un mismo edificio. A pesar de que los puntos de venta tradicional del comercio decimonónico eran las plantas bajas de los edificios, el gran almacén decidió explotar su negocio en todas las plantas de un mismo bloque.

Esta iniciativa se tradujo en una reducción de costes, pues el precio de los locales a pie de calle eran mucho más elevados<sup>454</sup> y en un aumento del tránsito de los consumidores, pues canalizaba el acceso a los enclaves estratégicos de las ciudades. Algunos economistas como Marshall, Hirsch o Törnqvist defendieron que esta iniciativa fue uno de los factores determinantes en la revolución de la distribución comercial.



GRÁFICO 8. Almacenes Macy's de Nueva York años 20'.

Fuente: Ephemeral New York Chronicling an ever-changing city through faded and forgotten artifacts, 2014. [Consulta: 15-05-2014]. Disponible en: <http://ephemeralnewyork.wordpress.com/>

<sup>453</sup> TAMILIA, R.D. The wonderful world of the department store in historical perspective: a comprehensive international bibliography partially annotated. *Quinnipiac University Connecticut*. Julio 2011 [consulta 5-08-2014]. Disponible en: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/Docs/Department%20Store%20Bibliography.pdf>.

<sup>454</sup> CUARTAS, J. *Biografía de El Corte Inglés. La historia de un gigante*. Barcelona: Libros límite, Dictext, 1992.

Asimismo, hoy el gran almacén norteamericano Macy's está catalogado como el más grande del mundo<sup>455</sup> y su sede emblemática reside en la 34<sup>th</sup> de Nueva York. En el año de su inauguración, las dimensiones del establecimiento eran más grandes que cualquier planta industrial de la época. Esta imagen demuestra la grandiosidad del edificio.

Por otro lado y sin olvidarnos que el gran almacén surgió en pleno desarrollo industrial, es preciso añadir que estas grandes superficies ofrecieron largas listas de empleo, mayores incluso que el sector manufacturero. Macy's es un ejemplo de ello ya que generaba más puestos de trabajo que cualquier otra empresa del momento<sup>456</sup>.

El espacio arquitectónico en los centros comerciales españoles también fue relevante. A pesar que el modelo del gran almacén como tal no se consolidó hasta mediados de los años cincuenta del siglo XX, algunas influencias del comercio moderno sí se contemplaron. La primera gran superficie española nació en 1878 en Barcelona bajo el nombre de los Almacenes El Siglo. Fue obra del arquitecto Leocadio Olivarría y actualmente son recordados como un magnífico exponente de la potencialidad mercantil catalana.

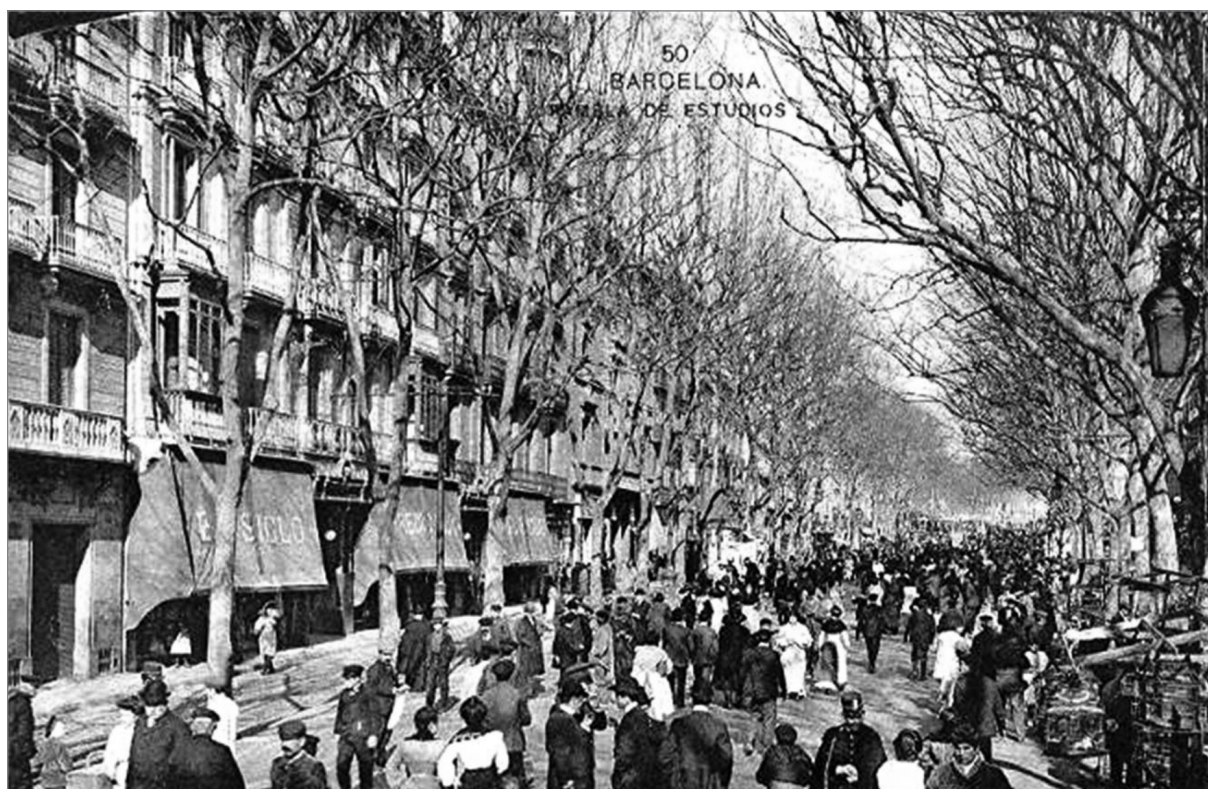


GRÁFICO 9. Almacenes El Siglo, Barcelona.

Fuente: Antiguo Pasa La Vida. [Consulta: 15-05-2014]. Disponible en: <http://antiguopasalavida.com/2009/04/14/postales-antiguas-de-barcelona/>

<sup>455</sup> *The New York Times*. [Consulta: 1-10-2010]. Disponible en: <http://travel.nytimes.com/travel/guides/north-america/united-states/new-york/new-york-city/27561/macys/shopping-detail.html>.

<sup>456</sup> CUARTAS, J. *Biografía de El Corte Inglés. La historia de un gigante*. Barcelona: Libros límite. Dictext, 1992.

#### 5.2.4. Las consecuencias sociales

El gran almacén era y es un espacio abierto a cualquier persona independientemente de su condición económica y social. Fue una de las instituciones pioneras más democráticas en el desarrollo de políticas de igualdad, en especial, con la mujer. En la sociedad decimonónica, las mujeres sin acompañante no podían asistir a la mayoría de lugares públicos. Sus salidas estaban limitadas a la visita de los museos, de los parques o de determinadas actividades dedicadas al ocio.

Por este motivo, la gran superficie fue una entidad precursora que cambió los valores sociales establecidos y facilitó la inserción de la mujer en el mundo laboral. La única salvedad para que pudieran trabajar es que fueran solteras. Si contraían matrimonio debían abandonar su puesto de trabajo. De nuevo la obra naturalista de Zola nos acerca a esta idea: «Pauline le confesó a Denise que se iba a casar con su amante, era ella quien estaba demorando la boda, pues en el Paraíso de las Damas no gustaban mucho las dependientas casadas».

Esta premisa es coherente con los usos y costumbres del siglo XIX que entendían que el hombre era el encargado de mantener a la familia. La política asistencial que refleja la Constitución española y la mayoría de los textos fundamentales de las potencias europeas mediante la configuración de un Estado Social y Democrático de Derecho que facilita el acceso a pensiones y ayudas públicas no existía, de tal forma que, si una mujer enviudaba o le abandonaba su marido encontraba grandes dificultades para salir adelante.

Los grandes almacenes han influido e influyen en la forma de vida de las urbes y en gran medida son los responsables de la democratización del consumo. El cliente contaba con la posibilidad de entrar, ver, tocar y no llevarse ningún producto. Todos estos factores sentaron las bases de un nuevo comportamiento consumista<sup>457</sup>.

Por otro lado, la tienda por departamentos tomó las riendas en la adopción de nuevas condiciones laborales en la sociedad industrial incipiente. Entre otras medidas tuvieron presente las horas de trabajo, los salarios, los períodos vacacionales o los seguros sanitario. Esto es, los grandes almacenes actuaron como precursores de las condiciones laborales que reivindicaron las asociaciones obreras de principios del siglo XX.

Aunque por otro lado, fueron muy exigentes con el comportamiento de sus trabajadores controlando la actitud del empleado frente al cliente. Muchas grandes superficies aplicaban un decálogo de infracciones<sup>458</sup>.

### 5.3. EVOLUCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DEL GRAN ALMACÉN

El gran almacén, en un primer momento, nació para dar respuesta a las necesidades de los habitantes que residían en el corazón de las grandes ciudades. Con todo, su evolución fue y ha sido muy distinta en los diferentes países. Por ejemplo, mientras en España ha sido más modesta, en Estados Unidos ha sido mucho más agresiva.

Su época dorada tuvo lugar a principios del siglo XX gracias a las oleadas de inmigrantes procedentes de todas las partes del mundo. En los primeros lustros de este siglo desembarcaron en tierra norteamericana cerca de trece millones de personas. Esta población ya con la nueva nacionalidad adquirida se instaló fundamentalmente en las ciudades, en especial, Nueva York y Chicago.

Más adelante, en los años veinte y como consecuencia del crecimiento de las zonas periféricas de las urbes se produjo un descenso considerable de los ingresos de estos centros. Madison<sup>459</sup> explica «la

<sup>457</sup> TAMILIA, R.D. The wonderful world of the department store in historical perspective: a comprehensive international bibliography partially annotated. *Quinnipiac University Connecticut*. Julio 2011 [consulta 5-08-2014]. Disponible en: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/Docs/Department%20Store%20Bibliography.pdf>.

<sup>458</sup> LANCASTER, B. *The department store: a social history*. Londres: Leicester University Press, 1995.

<sup>459</sup> MADISON, J.B. Changing patterns of urban retailing in the 1920's. *Business and Economic History*. Urbana, IL: Bureau of Business and Economic Research, University of Illinois, 1976.



competitividad de los grandes almacenes se debilitó durante la década de los años veinte no sólo como consecuencia del auge del número de empresas sino también por la nueva distribución de las ciudades. La idea de negocio compacto, extendida en el siglo XIX, fue perfecta en el momento de su nacimiento».

En resumen, el gran almacén dio lugar al concepto de centro comercial, fue un gran impulsor de los rascacielos y contribuyó al nacimiento de la idea del marketing y de la sociedad del consumo. Supuso un impacto en el ámbito social y económico.

### 5.3.1. La época dorada: su desarrollo desde 1880 hasta la Primera Guerra Mundial (1914)

La denominamos *época dorada* de los grandes almacenes porque fue el período con más éxito en el ámbito social y económico. Los ingresos económicos de estos establecimientos cobraron más fuerza gracias al número elevado de sus ventas y a la rotación de existencias, y sobre todo, al dominio de la mayor parte del comercio de la distribución. Como explica Pasdermadjian, «el indicador de la fuerza de una empresa no reside tanto en el volumen de ventas sino en la capacidad para dominar el mercado de otros negocios minoristas».<sup>460</sup>

El poder adquisitivo de una familia decimonónica corriente era menor que el actual. Con todo, como no existía una mentalidad de consumo, las stirpes contaban en su haber con los ahorros procedentes de otras generaciones, lo que facilitó en el momento del auge del gran almacén, un consumo desmesurado tanto de los bienes necesarios como de los deseables.

En materia publicitaria, el desarrollo del gran almacén fue clave. Los atractivos escaparates, la concentración de productos «gangas» y el uso de las promociones fueron algunas de las tácticas que cambiaron el comportamiento tradicional del consumo. La lucha por ser el establecimiento con la mejor publicidad se llevó a cabo entre los diferentes grandes almacenes y quedaron al margen el resto de los comercios minoristas.

Por tanto, los dos motivos que desencadenaron el uso de la publicidad en los grandes almacenes fueron:

Primero: la competencia. Proliferaron las tiendas por departamentos y para diferenciarse hacían uso de la promoción. El presupuesto destinado a esta partida fue aumentando considerablemente con el paso de los años.

Segundo: la escasa atención personalizada, los comercios tradicionales habían apostado siempre por un trato personal y exclusivo hacia su cliente. Sin embargo, como el gran coloso de las ventas no podía garantizar ese servicio por la inexperiencia de su plantilla, idearon estrategias para suplir esa carencia y alentar el consumo (periódicos y catálogos). Así, el gran almacén se constituyó como una institución. Era un foco de atención y un espacio de exhibición continuo.

En cuanto a la organización por departamentos, la división de mensajería y venta por correo se convirtió en un área inherente al establecimiento y en una fuente de ingresos fija. Este servicio en Gran Bretaña y Francia consiguió aumentar las ventas en un 25 por ciento<sup>461</sup>.

Desde el punto de vista comercial, los grandes almacenes fueron los primeros en desarrollar economías de escala<sup>462</sup> en el sector de la distribución. Coparon toda la línea de producción del producto. Esto es, para recortar los gastos, el nuevo líder en distribución produce, manufactura y distribuye el artículo. Es lo que se llama en nuestros días la integración vertical hacia atrás.

Ahora bien, este concepto extraído del sector industrial no se desarrolló de igual forma en el área de la distribución. La diferencia entre ambos radicaba en los costes. Mientras que en una planta industrial cuanto mayor era el volumen de producción, menor eran los costes; en los grandes almacenes no se

<sup>460</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department store. Its origins, evolution & economics*. Newman Books London, 1954.

<sup>461</sup> *Ibíd.*

<sup>462</sup> En microeconomía, se llama economía de escala al proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o, dicho de otra forma, aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento del tamaño o escala de la planta.

cumplía esta praxis, y cada artículo de venta llevaba aparejado a su vez un servicio. Estas prestaciones eran las responsables del aumento del coste. Con el paso del tiempo disminuirán y les desbancarán el puesto otras partidas como la publicidad o los gastos de envío.

La compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. Y el control de estas subsidiarias se justificaba para crear un suministro estable de materiales y así aseguraban una calidad constante en el producto final. Con ello también se satisfacerían mejor las necesidades del cliente ofreciéndole los productos que no se encontraban fácilmente en el mercado<sup>463</sup>.

Con estas iniciativas, el margen de beneficios fue aumentando y la política de precios fue más agresiva. La demanda de un mayor número de artículos como es el caso de la moda y la confección desempeñaron un papel importante en el desarrollo natural del gran almacén. Pero sobre todo, lo determinante fue la actitud emprendedora que lideró frente al resto de comercios.

Cabe señalar que eran los propios propietarios de las tiendas por departamentos los que decidían acudir directamente a la industria manufacturera a elegir el producto, a diferencia del resto de comerciantes que esperaban la llegada de los proveedores. Eliminaron al distribuidor e incluso absorbieron las empresas satélites a su negocio. Se convirtieron en grandes empresas mayoristas.

Antes de la llegada de la tienda por departamentos, el comercio estaba delimitado, pero como explicaba McNair «ahora nos encontramos con un panorama que está siendo cada vez más confuso. Es la era del comercio revuelto».<sup>464</sup> Supone la revolución de la distribución.

En definitiva, todos estos factores contribuirán a que se modifique el margen de beneficio en los grandes almacenes. Si bien en 1880 era de un veinte por ciento y el gasto suponía un quince por ciento, en 1914 el beneficio será de un treinta por ciento y el gasto sumará el veinticinco por ciento<sup>465</sup>.

Otro proyecto empresarial coetáneo al desarrollo del gran almacén fue el sistema de las cadenas comerciales. A principios de los años veinte, la tienda por departamentos expandió su dominio y se estableció en unas localidades con una población menor. Gracias a su prestigio y a su éxito, los propietarios de esta máquina comercial no dudaron en aventurarse y conquistar otros mercados más tradicionales. Asimismo, las ventajas serán menores. Estos almacenes actuaron como delegaciones del gran coloso y estaban sujetos a la dirección general y a su forma de organización.

En un principio, las cadenas comerciales se desarrollaron para el sector de la alimentación. Más adelante, se incorporaron otros artículos nuevos como la ropa de mujer y hombre, el calzado o los complementos. Hoy las cadenas se entienden como un grupo de tiendas especializadas que actúan bajo un mismo nombre y comercializan un tipo de mercancía que está delimitada por un género concreto o por el precio.

El sistema de la cadena se mantiene o cae en función de los resultados de su especialidad. Al mismo tiempo comporta una desventaja y es que sus ingresos son más vulnerables al estilo, a las fluctuaciones del mercado y a los cambios económicos en general. A través de su especialización han desarrollado nuevos recursos y ofrecen una variedad de productos que no tienen ni los grandes almacenes ni las tiendas especializadas. El ejemplo más llamativo era la desaparecida cadena norteamericana Woolworth.

Las ventajas de la especialización son la venta atractiva, los métodos de exhibición y la formación experta de los vendedores.

Durante el nacimiento de los grandes almacenes la principal ventaja frente al resto de corporaciones era tanto los precios competitivos como los servicios que otorgaban a los clientes. Más adelante, en la época dorada, la diferenciación se acentuará con las promociones.

<sup>463</sup> En este sentido, la integración vertical tiene lugar cuando la función correspondiente a dos o más miembros del canal, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes. El resultado de la integración vertical es una red de establecimientos, situados a distinto nivel del canal y dirigidos como un sistema de distribución centralizado.

<sup>464</sup> MC NAIR, M P.; Trends in large-scale retailing. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1931, Volumen 10, Número 1, pp. 30-39.

<sup>465</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department Store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.



En el periodo de la Primera Guerra Mundial el desarrollo inercial se frenará, y los grandes almacenes estarán marcados por los rasgos que se experimentan durante un conflicto armado como son los precios elevados o la escasez de productos. Los viajes de negocios característicos de los años prósperos se suspendieron. Antes de 1914 era frecuente que las empresas realizaran largos viajes a Asia y Europa en busca de productos singulares y exóticos para más tarde poder venderlos a unos precios competitivos y atractivos<sup>466</sup>.

Pero el recorte en los costes de producción fue una clara tendencia en todas las actividades comerciales. Los empresarios se aprovecharon de las necesidades de los consumidores, y en un ambiente de desconfianza y miedo, decidían alzar los precios.

Fue una época marcada por la especulación y que se alargó hasta bien entrado el año 1920, momento en el que, tras las inspecciones ordinarias se detectarían unos precios demasiado exagerados.

Inmediatamente después y tras el fin de la contienda, se desencadenó una crisis muy breve pero violenta. Los rasgos más significativos fueron la fuerte caída de los valores y la deflación monetaria. Y a pesar de que las familias contaban con importantes reservas procedentes de los años de bonanza económica, el descalabro fue tal que muchas empresas se situaron al borde de la quiebra.

### 5.3.2. La evolución de la tienda por departamentos. El ocaso del gran almacén

En el desarrollo del modelo del gran almacén se advierte un incremento del número de establecimientos que se rigen bajo estas líneas de negocio y un aumento de nuevos córners en las tiendas por departamentos establecidas.

El motor fue el mayor desarrollo técnico de esta época. El transporte público facilitó el tránsito a los centros de consumo de las urbes a los habitantes que vivían en la periferia y a los procedentes de las localidades más pequeñas. Mientras tanto, la compra de vehículos de uso particular aumentó, y por tanto, se congestionaron las principales vías urbanas de las grandes ciudades.

Sin embargo, esta situación vial no ocasionó a los grandes almacenes una pérdida considerable de la clientela. Los que sí se vieron afectados fueron los establecimientos de especialidades, pues los consumidores ante el temor de enfrentarse al tráfico para comprar un solo artículo, preferían acudir directamente a la tienda por departamentos donde la variedad de productos era más amplia. Algunos autores demuestran que el tráfico afectó a la tienda por departamentos, y que por este motivo, algunos comerciantes decidieron fundar ramas de los grandes almacenes en los suburbios<sup>467</sup>.

El lento crecimiento de la población junto con el éxodo de los habitantes del centro a los suburbios de las ciudades fueron los dos condicionantes que provocaron una caída de las ventas en los grandes almacenes. A pesar de estos datos demográficos de tendencia negativa, los factores tecnológicos de este período ayudaron a reinventar el modelo de la tienda por departamentos. Por ejemplo, la escalera mecánica. Hay que resaltar que estos centros comerciales desarrollaban su negocio no sólo en los bajos de los edificios sino en todas las plantas de éstos. Como consecuencia, este avance fomentó un consumo cómodo. Por otro lado, el aumento de la inversión en marketing consiguió paliar, en algún modo, el descenso de los ingresos.

Esta segunda etapa de los grandes almacenes empezó con unos años de bonanza. Durante la década de los años veinte con motivo de la rápida circulación del capital tras la Primera Guerra Mundial, de la reconstrucción de los edificios y de las nuevas actividades comerciales la tienda por departamentos experimentó un buen momento económico. Entre las medidas que llevaron a cabo las principales potencias occidentales sobresalieron la expansión de las industrias, las políticas económicas nacionalistas, el uso normativo de la costumbre o la expansión de la producción<sup>468</sup>.

<sup>466</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.

<sup>467</sup> PERKINS, J. y FREEDMAN C. *Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.

<sup>468</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.

Estas iniciativas, que a corto plazo fueron muy beneficiosas, provocaron en los años treinta una larga depresión. La distribución, al igual que el resto de actividades comerciales y humanas se vieron sacudidas por una de las crisis más graves de la historia. Los países más afectados fueron Alemania y Estados Unidos donde las caídas en las ventas al por menor entre 1929 y 1933 fueron respectivamente de un cuarenta y nueve por ciento y cuarenta y uno por ciento.

En los años siguientes, de 1935 a 1939, el tejido empresarial experimentó un período de recuperación gracias a las inversiones públicas de los Estados y al gasto en armamento, donde los gastos en la producción del sector industrial disminuyeron con motivo del aumento de los avances técnicos, mientras que en la distribución se mantuvieron. Esta época estuvo marcada por los bajos costes de producción y por los altos costes en distribución.

En clave económica el período de entreguerras destacó por el flujo de capital. Pero este movimiento no es fruto del aumento del poder adquisitivo de las familias, sino de la producción en serie de las plantas industriales, que consiguieron disminuir drásticamente los costes producción. Por otro lado, el sector de la distribución en general diseñó nuevas fórmulas de consumo. Entre otras hay que destacar la publicidad, las promociones o la atención al cliente. Todas estas medidas justifican, en parte, el elevado precio de los productos.

Entre 1920 y 1950 el mercado de la distribución experimentó un período de cambios cruciales. Poco a poco, el éxito del gran almacén se iba desvaneciendo frente a otros modelos de negocio que emergían más reforzados. La tienda por departamentos pierde su posición de liderazgo en el sector del «retailing». Deja de ser un referente comercial en los centros financieros y abre paso a otros establecimientos con mayor tirón como son las cadenas especializadas «chains».

Entre otros cambios, después de la Primera Guerra Mundial, las empresas adoptaron una forma descentralizada en lugar de las estructuras centralizadas del período anterior<sup>469</sup>.

El régimen de gestión descentralizada se ejecutó también en los grandes almacenes porque era inviable que la dirección pudiera gestionar una tienda de semejantes dimensiones y a la vez actuar como un gran comprador de una gama de productos cada vez más amplia. Por este motivo, se delegaron las funciones de compra a los gerentes de cada departamento. Esta facultad permitió a los trabajadores explotar las economías de especialización en relación con las funciones de compra y venta, conseguir aumentar el volumen de facturación y atraer a más clientes a través de la gama de mercancía ofrecida<sup>470</sup>.

Todos los departamentos reportaban a la dirección general, pero cada uno de ellos tenía sus propias competencias en el área de especialización. Entre otras funciones la figura del gerente gestionaba las negociaciones de compra-venta con los proveedores, elegía la presentación de la mercancía en el corner, supervisaba su área y contaba con el derecho de despedir al personal a su cargo. Debido al elevado número de responsabilidades de las que era merecedor, en el caso de que las actividades de su departamento no fueran satisfactorias, la tendencia era a culparle por ello.

La tarea de la administración central se limitó a controlar la asignación de costes indirectos entre los departamentos, el funcionamiento de los servicios comunes, que incluyen las entregas a los clientes y la obtención de la financiación para la compra de la mercancía<sup>471</sup>.

A pesar de que la distribución marcó un antes y un después en la descentralización de los grandes almacenes, durante el período de entreguerras se volvió en su contra, pues según apunta Perkins y Freedman se convirtió en el mayor obstáculo para mejorar su crecimiento<sup>472</sup>. Es decir, cientos de artículos, que antes no se encontraban vinculados a los grandes almacenes, comenzaron a comercializarse, como es el caso de los automóviles, las radios o los gramófonos.

<sup>469</sup> CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

<sup>470</sup> PERKINS, J. y FREEDMAN C. Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. *The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.

<sup>471</sup> HOWER, R.M. *History of Macy's of New York 1858-1919: chapters in the evolution of the department store*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1943.

<sup>472</sup> PERKINS, J. y FREEDMAN C. Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. En: *The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.

Las tiendas especializadas, apéndices de los grandes almacenes, estuvieron cegadas por el éxito en ventas en los primeros años del siglo XX. De tal forma que imitaban sus estrategias, el servicio que prestaban a los clientes o las promociones.

Sin embargo, en esta etapa se desprenden de su guía y comienzan a experimentar por sí solas. Aplican lo aprendido a propósito de la tienda por departamentos y además se aprovechan de las ventajas que siempre habían mantenido frente a éstas. Es decir, un contacto más directo con el cliente y con el personal, y una clientela más fiel y por tanto más fácil de complacer. Por otro lado, la corriente empresarial que consistía en fijar los precios de los productos procedentes de las fábricas aseguraban una competencia leal entre el gran almacén y la tienda especializada<sup>473</sup>.

El sistema de las cadenas comerciales se convirtió pronto en su otro rival. Si bien tras la Primera Guerra Mundial proliferaron las cadenas especializadas en comida, en este período, probarán con nuevos productos y añadirán a sus expositores artículos como la ropa de hombre, el calzado, accesorios, moda para mujer u hogar. Algunas de las tiendas fueron operadas por los propios productores como outlet, mientras que otras eran firmas comerciales.

Alemania fue uno de los primeros países europeos en desarrollar el modelo de las cadenas comerciales en 1980. A continuación, se recoge un cuadro donde figuran las principales diferencias entre estas formas de distribución.

	Grandes almacenes	Cadenas comerciales
<b>Gestión económica y organizacional</b>	Descentralizada	Centralizada
<b>Formación del personal</b>	Media	Baja
<b>Variedad de productos</b>	Alta	Media

TABLA 7. Principales diferencias grandes almacenes versus almacenes populares.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de PERKINS y FREEDMAN (1999).

En el siglo XIX se fundaron importantes firmas que fueron el origen de lo que más tarde se denominaría cadenas comerciales. Fundamentalmente, tuvieron lugar en Gran Bretaña y Estados Unidos. Algunas de ellas fueron Woolworths, A & P Lewis y Mark & Spencer. El desarrollo fue lento pero más adelante a partir de 1914 comenzó su expansión. Por este motivo, la década de los años veinte fue conocida como «la década de las cadenas»<sup>474</sup>.

Schweitzer, director general de la Asociación Norteamericana de Distribución del textil en 1920, definió a las cadenas como «un grupo de tiendas administradas y gestionas de forma centralizada»<sup>475</sup>. En esta dirección, Hayward y White ampliaron el concepto explicando que se trataba de «cualquier grupo de tiendas de venta al por menor, grandes o pequeñas, que comercializan con una misma línea de productos y que se encuentran bajo la misma dirección central»<sup>476</sup>.

Las cadenas se caracterizaban por la estandarización. Es decir, la mercancía, los establecimientos, el interior de las tiendas, la exhibición de los productos, las instrucciones de los jefes, etc. Todas las funciones, procedimientos y mercancías son idénticas de un local a otro. La rigurosidad en la técnica y la dependencia imprescindible de todas las secciones hacia las oficinas centrales son algunos de los

<sup>473</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.

<sup>474</sup> PALMER, J.L. What about chain stores. En: BLOOMFIELD, D. *Selected articles on trends in retail distribution: including a brief on chain stores*. New York: H.W. Wilson Company, 1930, pp. 221-247.

<sup>475</sup> BLOOMFIELD, D. *Selected articles on trends in retail distribution: including a brief on chain stores*. New York: H.W. Wilson Company, 1930.

<sup>476</sup> PERKINS, J. y FREEDMAN C. Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. En: *The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.

rasgos que han llevado a comparar al gerente de este negocio «con un ingeniero de una locomotora»<sup>477</sup>. La rápida expansión se produjo más en el número de establecimientos que en la facturación.

Las tiendas especializadas y la cadenas son los dos modelos que se alzarán como los principales competidores del gran almacén. Sobre todo, el que supuso una mayor amenaza para la tienda por departamentos fue el de las cadenas especializadas en moda para mujer. Según Mazur el sector de la moda podía dividirse en base a cuatro factores: el estilo, el precio, la calidad y el servicio de venta<sup>478</sup> y en función de las prioridades del consumidor prevalecerían unos sobre otros. Los países que más desarrollaron estas cadenas fueron Gran Bretaña y Estados Unidos.

Las ventajas que presentaban las cadenas comerciales frente a las técnicas del gran almacén se resumían en las siguientes: un potencial mayor para adquirir nuevos artículos, una gran cantidad de mercancía especializada, el empleo de nuevas estrategias de marketing, nuevas fórmulas de venta y unos costes muy reducidos. Además, otras de las actitudes comerciales para enfrentarse a los competidores y a la situación económica del momento fueron la alta rotación de los productos, los bajos márgenes de beneficios y el control sobre los almacenes para guardar la mercancía<sup>479</sup>.

Las técnicas de merchandising que empleaban las cadenas comerciales eran más avanzadas que las desarrolladas por la tienda por departamentos. Entre otras hay que destacar el control del stock, la adopción de los precios fijos y visibles o la rápida transición y reposición del stock.

En el marco del sector de la distribución nació una variante de las cadenas comerciales bajo el lema de precio único. Es decir, todos los artículos presentes en el establecimiento se comercializaban al mismo precio. Es lo que hoy conocemos como las tiendas de «todo a un euro».

En Estados Unidos se crearon antes de la Primera Guerra Mundial pero experimentaron su punto álgido durante esta etapa. Igualmente, Europa imitó el modelo de negocios. Uno de los establecimientos que se fundó en esta época y que ha sido una sinergia de los dos modelos de negocio, es decir, grandes almacenes y tienda de precio único, fue la cadena británica Marks & Spencer.

La mercancía de este tipo de tiendas iba dirigida a las clases menos pudientes. Estos establecimientos eran conocidos como «poor man's department stores»<sup>480</sup> —grandes almacenes para pobres. Es el caso también de Woolworth's five and ten que fijaba esos límites de precio y no se podían sobrepasar. Asimismo, Penney Bazar fue un concepto promovido por Mark & Spencer antes de 1914. Su idea, junto con la de otros establecimientos de similar comportamiento, consistía en desarrollar este tipo de tiendas en pequeños centros urbanos para captar a la clase trabajadora que no disponía de recursos suficientes para los grandes almacenes. Estas tiendas tuvieron una gran acogida entre los consumidores de bajo y medio poder adquisitivo debido a la fuerte inflación que se desarrolló durante el periodo de entreguerras<sup>481</sup>.

El auge de las cadenas de precios únicos se debió a dos factores: la exposición visible de todos los productos —que convertía en prescindible el servicio que ofrecía el vendedor— y por otro lado, la salida rápida del stock. Ambas dinámicas comerciales revolucionaron las formas de venta y consiguieron ensombrecer al gran coloso en ventas.

Otra de las amenazas para el gran almacén, aunque no representada por una nueva fórmula comercial, fue el descenso de las solicitudes de venta por correo. En la etapa anterior este servicio se había constituido como un pilar fundamental de la tienda por departamentos y había conseguido asegurar un número importante de las ventas. Pero en esta nueva era, el desarrollo del transporte público y privado facilitó a los consumidores acercarse hasta los nuevos centros comerciales, convirtiéndose así

<sup>477</sup> HAYWARD, W.S. y WHITE, P. *Chain Stores: their management and operation*. 3ª edición. New York: McGraw-Hill book company, inc., 1928.

<sup>478</sup> MAZUR, P. Future development in retailing, En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1924, Volumen 2, Número 4, pp. 434-446.

<sup>479</sup> PERKINS, J. y FREEDMAN C. Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. En: *The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.

<sup>480</sup> *Ibíd.*

<sup>481</sup> PERKINS, J. y FREEDMAN C. Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. En: *The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.

el envío por correo en un servicio obsoleto y sólo irremplazable en situaciones puntuales. El único país occidental que no sufrió tales consecuencias fue Gran Bretaña<sup>482</sup>.

En relación con el poder adquisitivo de las familias, se produjo un cambio sociológico y cultural que fue determinante en el consumo. Como hemos comentado en el apartado anterior, en la época dorada, los grandes almacenes contaban con la ventaja de que las estirpes familiares guardaban la costumbre de ahorrar una suma importante de bienes y capital de una generación a otra. Sin embargo, a pesar de que en los años que discurren de 1920 a 1950 la renta per capita era mayor, los ahorros procedentes de otras generaciones habían desaparecido.

En este período la tienda por departamentos frenó su expansión. Paradójicamente, en los primeros años de esta etapa la situación económica mundial y en especial en Estados Unidos era muy favorable. Con todo, el negocio de los grandes almacenes en este país sólo había conseguido incrementar su beneficio anual en un dos por ciento.

Para afrontar esta situación, las medidas que emplearon los gerentes de este modelo de negocio para seguir manteniéndose en la cresta de la ola del mercado fueron los que siempre le habían definido. Es decir, la atención especializada al cliente, la publicidad y las promociones comerciales. Pero el estancamiento comercial y el nacimiento de nuevos competidores hicieron muy difícil que los antiguos lemas del gran almacén fueran eficientes.

La inestabilidad económica en el sector de la distribución provocará entre los afectados —sobre todo las tiendas por departamentos— una competición encarnizada en las estrategias comerciales para conseguir un incremento de las ventas. Es entonces cuando los grandes almacenes llevan a la práctica lo que Pasdermadjian denominó «pressure advertising». Esto es, un tipo de publicidad que busca vender no sólo aquellos artículos que por lo general no son susceptibles de compra, sino aquellos que los consumidores en términos generales no pueden adquirir por su elevado coste. El resultado fue una falsa estimulación comercial. Y es que, casi siempre, el gasto para llevar a cabo esas promociones era mucho mayor que los beneficios adquiridos.

Esta medida ocasionó lo que hoy se conoce como ley de rendimiento decreciente. Esto se debe a que los grandes almacenes aumentaron cada vez más el número de promociones en un mercado que cada día estaba más saturado y además destinaban grandes sumas de dinero a mejorar la atención al consumidor. Aumentó la morosidad entre la clientela y a esto se le sumaron las pérdidas.

La imagen de la tienda por departamentos de los consumidores de 1920 —en contraste con otros modelos de negocio del *retailing*— era de un gran bazar de alta calidad que tenía una amplia variedad de productos<sup>483</sup>. Así el gran almacén para mantener esa buena imagen competía por conseguir una mayor cantidad de artículos. Sin embargo, a largo plazo, esta actitud no era rentable, pues se traducían en grandes esfuerzos y en escasos beneficios. Mientras tanto, otros negocios coetáneos como las cadenas o las tiendas especializadas aplicaban una norma más simple y eficaz: sólo se comercializaba aquello que se vendía rápido.

Por otro lado, una de las alternativas que surgirán para hacer frente a la saturación del mercado será bajar la calidad de los productos. Es decir, estos artículos son de menor duración y la rotación es mayor. Además, los consumidores acudían al gran almacén a comprar los bienes primarios y secundarios, es decir, los necesarios y los deseables.

El primer país donde se desarrolló una cadena de grandes almacenes y donde se llevaron a cabo las nuevas técnicas de marketing fue probablemente Alemania. Los fundadores fueron Leonhard Tietz, Hermann Tietz, Karstadt y Schocken quienes a través de varias tiendas de departamentos crearon una cadena. En Gran Bretaña siguieron sus pasos Lewi's Limited. En Estados Unidos las asociaciones más importantes fueron Allied Stores, Gimbel Brothers, the May Department Store, the Federated

<sup>482</sup> PASDERMADJIAN, H. *The Department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.

<sup>483</sup> Esta idea se ve plasmada en la obra de Zola: «Siguió hablando con vengativo acento, como si la quiebra de El Paraíso de las Damas fuera a reparar la comprometida dignidad del comercio. Pero ¿dónde se había visto una tienda de novedades en la que vendieran de todo? ¡Aquello no era más que un bazar!». ZOLA, E. *El paraíso de las damas*. Barcelona: Alba editorial, 1999.



Department Store, Macy's Marshall Field y The Association Dry Good Corporation. Por un lado, en Francia dos organizaciones controlaban un gran número de tiendas por departamentos como eran Paris-Francia y Nouvelles Galeries. Asimismo, Printemps y Galeries Lafayette ejercieron de forma paralela una fuerte influencia en las provincias. Por otro lado, hay que destacar en Holanda los almacenes Bijenkorf, en Bélgica Innovation y en Suiza, Magazine zum Globus.

Esta proliferación de las cadenas de los grandes almacenes se produjo porque las compras al por mayor que ejecutaban las tradicionales tiendas por departamentos eran cada vez más frecuentes.

Otra de las razones del triunfo de las corporaciones se debió a que los grandes almacenes con un solo establecimiento eran generalmente más lentos en la compra al por mayor. En 1918 se crea la primera asociación de tiendas por departamentos de diferentes ciudades de Estados Unidos bajo el nombre de Retail Research Association, y más tarde, Associated Merchandise Corporation. Su objetivo era solucionar los problemas comunes ocasionados por las negociaciones mercantiles. En la terminología norteamericana este concepto se denomina «ownership groups»<sup>484</sup>.

Es en 1928 cuando se formó Allied Stores Corporation, una corporación que contaba con la participación de treinta y cuatro grandes almacenes. El marco normativo era común pero la gestión era individual. A pesar de compartir semejanzas con las cadenas comerciales, en la práctica, funcionaban como independientes.

Esta etapa se caracterizó por el triunfo de las cadenas comerciales frente al gran almacén. En la última década, de 1940 a 1950, la economía mundial se vio afectada por la contienda que se desató en Europa. Su recuperación fue rápida.

### 5.3.3. Período 1950-hasta nuestros días

La inclusión de casi todos los aspectos de la vida humana en la economía de mercado es un fenómeno reciente. Desde la década de los años cincuenta hasta la actualidad, los grandes almacenes han sufrido importantes cambios. La evolución de la tienda por departamentos, a diferencia de la industria manufacturera que tendió hacia el oligopolio, mantuvo su diversificación de la propiedad desde 1960 a 1970 y se enfrentó a las adversidades recortando gastos de las partidas más prescindibles.

La competitividad del sector de los grandes almacenes durante esta época se vio acrecentada por el intento de acaparar el mercado de la distribución. De esta forma, se marcaron una serie de tácticas para alcanzar el nuevo objetivo. Entre otras medidas destacaron: la consumación de un mayor número de acuerdos con las firmas, la reducción de costes y un mayor crecimiento. Para llevar a cabo estas operaciones se desarrollaron unas prácticas paralelas que tuvieron un impacto negativo en los intereses del trabajador, esto es, unos cambios estructurales en las condiciones laborales. Por otro lado, se modificó el volumen de inversión, la estructura de capital y el uso de la tecnología.

Otras de las iniciativas más significativas fue la salida del capital a las regiones menos desarrolladas. El insaciable deseo de la dirección general por reducir los costes se consumó a costa de la supresión del presupuesto de varias partidas: en el ámbito laboral, la cualificación de la cúpula directiva y de los gerentes era elevada mientras que los empleados destacaban por un bajo nivel académico y profesional, y por ende, un menor nivel retributivo. Por otro lado, la supresión de la publicidad, la baja inversión en las nuevas tecnologías y el establecimiento de los turnos completos. Estas medidas acabaron con las escasas oportunidades de empleo.

En este punto y a modo compilatorio, se recogen los cinco modos de actuación de los principales establecimientos operativos según la clasificación de Bluestone<sup>485</sup>:

- Cadenas de grandes almacenes (department store chains).
- Cadenas de descuento de grandes almacenes (discount department store chains).

<sup>484</sup> BLUESTONE, B. *The retail revolution. Market transformation, investment, and labor in the modern department store*. Boston, Mass.: Auburn House Publishing Company, 1981.

<sup>485</sup> *Ibíd.*

- Asociaciones de grandes almacenes (national holding companies).
- Grandes almacenes independientes (independent department stores).
- Tiendas de especialidades (specialty stores).

#### *Las cadenas de los grandes almacenes*

Las cadenas de los grandes almacenes son los gigantes de la industria de la distribución. Los dos ejemplos internacionales más notables son Sears y J.C. Penney. En el caso español, el único que ha triunfado ha sido el modelo de El Corte Inglés. Gracias a sus dimensiones y a su poder de compra, las cadenas de las tiendas por departamentos se han beneficiado de las economías de escala, de la organización estructural descentralizada y de la implantación de las nuevas tecnologías que han simplificado la coordinación entre los diversos establecimientos. Por otro lado, el uso de la publicidad y de la tecnología puntera ha servido para reducir la mano de obra cualificada. La nómina en función del índice de ventas se recoge en un margen de un doce a un catorce por ciento.

#### *Las Cadenas de descuento de los grandes almacenes*

En 1965, este tipo de establecimientos desbancaron en volumen de ventas al coloso de los grandes almacenes. Aquí se enmarcan las cadenas de precios únicos. Su éxito ha residido en los precios atractivos y en la derogación de las leyes de comercio justo que les permitió competir en la base del precio con los grandes almacenes convencionales. Las cadenas emplean una política comercial muy centralizada. Un ejemplo que comparte este modelo es K Mart absorbida por Sears en 2005<sup>486</sup>.

#### *Las asociaciones de los grandes almacenes*

Se ha desarrollado fundamentalmente en Estados Unidos. Consiste en un grupo de grandes almacenes donde cada uno tiene su propia firma y gestión y se reparten por toda la geografía. La forma de expansión se materializa a través de la adquisición de grandes almacenes independientes. Esta corporación distribuye el capital a sus socios en función del rendimiento de la inversión de cada establecimiento. La publicidad y el empleo de procesadores de datos han sido dos elementos claves para hacerse con el control de los grandes almacenes individuales y remplazar así a la mano de obra.

#### *Los grandes almacenes independientes*

Son de carácter familiar y operan de forma local. Sus ingresos no son fruto ni de economías de escala ni de la expansión geográfica. Debido a gran competitividad han tenido que reducir costes mediante la contratación temporal de los trabajadores. Algún ejemplo que continúa en activo es el caso de Waltham de Massachusetts en Estados Unidos<sup>487</sup>.

#### *Las Tiendas de Especialidades*

En su origen estos establecimientos se habían caracterizado por la venta de un margen reducido de productos, por sus pequeñas dimensiones y por la elevada calidad de sus mercancía. A su vez, debían añadir la profesionalidad, las grandes habilidades de venta y el servicio al cliente que ofrecía el personal. Una fórmula que empleó este modelo de negocio para no quedarse atrás en el sector de la distribución fue la de desarrollar cadenas de tiendas de especialidades con importantes descuentos. Más tarde, muchas de estas tiendas fueron absorbidas por tiendas por departamentos y por asociaciones de grandes almacenes. Las escasas boutiques de ropas son un ejemplo de estos comercios<sup>488</sup>.

En la década de los setenta predominó la consolidación de estas grandes superficies. Este amplio abanico de fórmulas de actuación del comercio minorista que se desarrollan durante la segunda mitad del siglo XX, nos demuestra que el gran almacén como tal, aquel que nació a mediados del siglo XIX, ha

<sup>486</sup> Ibid.

<sup>487</sup> Ibid.

<sup>488</sup> Ibid.

sido desbancado, tras la Segunda Guerra Mundial, por tres formatos: las cadenas de grandes almacenes (definida como una sociedad con siete o más líneas de productos), los grandes almacenes de descuento y las corporaciones nacionales de tiendas por departamentos.

Es cierto que el país más prolífico en relación con este tipo de establecimientos fue Estados Unidos. Su liderazgo, que continúa en la actualidad, ha residido en varios factores: la situación de superioridad económica durante la mayor parte del siglo pasado frente al resto de potencias europeas, el elevado número de habitantes —que asciende en la actualidad a trescientos millones— y la imperante sociedad de consumo. Como hemos explicado en la introducción, en este informe, quedan al margen los países emergentes asiáticos.

La gran batalla por dominar el mercado de la distribución ha creado unas corporaciones gigantes dirigidas por un número reducido de empresarios. Con todo, se trata de un sector que se encuentra en transición de forma permanente.

#### **5.3.4. El futuro de los grandes almacenes**

La reciente historia de la industria nos revela que los avances del pasado han determinado la transformación industrial que conocemos hoy. En el siglo XIX el modelo comercial por excelencia fue la tienda de especialidades. En las primeras dos décadas del siglo XX los comerciantes comenzaron a investigar con una forma de distribución alternativa que modificó el sector. Con el objetivo de expandir su negocio y de gratificar al cliente, los empresarios combinaron varias tiendas de especialidades bajo un mismo techo, y esto es lo que dio lugar a los grandes almacenes.

La transformación de la tienda de especialidades en un gran almacén de descuento se produjo debido a la naturaleza de la competencia en el sector del comercio minorista, así como a las políticas gubernamentales y a una variedad de factores económicos y demográficos.

La sociedad de consumo nació en Estados Unidos a principios del siglo XX y en este ambiente hostil fue inevitable que el sector minorista rivalizara con el poder económico del sector manufacturero. Hemos visto que la industria de los grandes almacenes sufrió una gran transformación con el fin de cumplir esta función. La pequeña empresa familiar que actuaba en un mercado local y con un estilo personal e informal fue clave en el desarrollo del comercio minorista. Asimismo, esas raíces de carácter burgués fueron el origen de lo que hoy son las empresas dominantes de este sector y que están sometidas a una constante evolución nacional e internacional.

La combinación de factores económicos, demográficos, institucionales y legislativos que se han destacado en las últimas tres décadas del siglo XX han sido los responsables de la profunda reestructuración que ha experimentado el comercio minorista. Estos cambios a largo plazo han repercutido positivamente tanto en el bienestar del consumidor como en las condiciones de la mano de obra y en las economías locales y regionales. De este modo, el sector de la distribución abandona su papel de hermano pobre de la economía nacional e internacional para convertirse en un protagonista.

El aumento de la concentración de la propiedad, el crecimiento del control financiero centralizado, el desarrollo de una jerarquía en la gestión de la empresa, la reducción de la cualificación del personal, la sustitución de mano de obra capital y el nacimiento de los gigantes empresariales que son capaces de comprar o expulsar a sus competidores son algunos de los fenómenos frecuentes en el sector de manufacturero. Con todo, la industrialización del comercio minorista es más reciente, y por tanto los cambios en la estructura y las estrategias son más difíciles de identificar. La historia económica nos permite interpretar que las mismas fuerzas que afectaron a otros sectores afectarán al comercio minorista.

Una serie de desarrollos en los métodos de comercialización y en los modos de producción de los servicios minoristas han favorecido la consolidación de la propiedad y el crecimiento de los gigantes empresariales al por menor durante el último medio siglo. Hay que recordar que el desarrollo de tiendas por departamentos, ya fue en sí misma una consolidación, pues reunió bajo un mismo techo la misma gestión de mercancías que antiguamente estaba sólo disponible a través de tiendas especializadas independientes.

Esta iniciativa fue seguida por un proyecto de reunir a los grandes almacenes de todo el país bajo un mismo nicho corporativo. Esta actividad se llevó a cabo en Estados Unidos. Bajo el nombre de «national holding company» se creó esta asociación con el propósito de hacer frente a los riesgos de los distintos mercados locales y con la función de constituirse como un mediador útil para el intercambio de información y para el asesoramiento.

La aparición de la tienda de descuento en los años 1950 tuvo como consecuencia una reestructuración del sector. En este momento la tienda por departamentos se enfrentó de nuevo a un dilema y se debatió entre dos opciones:

- Bajar los costes de los modos de producción para conseguir un precio más atractivo.
- Competir sobre una base distinta a la del precio.

El surgimiento de la cadena de tiendas, tanto el precio único como de descuento, permitió a las grandes empresas explotar la economía de escala, y al ejecutarla, llegar a ser aún más grande. A su vez, estas grandes cadenas desarrollaron un estilo de gestión más sofisticada y abandonaron las trampas y las actitudes propias de las pequeñas empresas. En última instancia, las corporaciones se agenciaron con servicios e intereses ajenos al sector del comercio al por menor como la manufactura, los seguros, las inmobiliarias, la comida rápida o las agencias de viajes.

Las grandes empresas minoristas, aquellas que han conseguido dominar el sector, han llegado a un nivel en el que se entremezclan con el resto de corporaciones empresariales. Los grandes almacenes constituyen varias multinacionales y gestionan billones de euros.

La lucha por la cuota de mercado en el sector de la distribución ha tenido consecuencias profundas en el empleo y en el enriquecimiento de las comunidades empresariales. La virulencia de la competencia ha dado lugar a incesantes cambios en el campo de la innovación y de las nuevas tecnologías destinados fundamentalmente a incrementar la productividad y la rentabilidad. Al mismo tiempo, la expansión y la internacionalización de este modelo de negocio ha alterado las relaciones de la propiedad y el control tradicional de la industria. Asimismo, las regulaciones gubernamentales han jugado un pequeño papel en la determinación de la estructura general de este sector en la economía.

Por otro lado, un nuevo informe del Banco Mundial, *Perspectivas económicas mundiales 2010: Crisis, finanzas y crecimiento*<sup>489</sup>, ha señalado que la crisis está teniendo importantes efectos. Si bien la economía mundial está emergiendo y las tasas de crecimiento del producto interno bruto han comenzado a mejorar, el informe advierte que el crecimiento podría desacelerarse en los próximos meses a medida que se reduzcan los efectos del estímulo fiscal, y que pasarán varios años antes de que el empleo se restablezca y se vuelva a absorber la reserva de capacidad industrial. Todos estos datos afectarán de forma notable al negocio de los grandes almacenes.

### 5.3.5. El largo viaje de los grandes almacenes españoles

Un siglo tardó en llegar el gran almacén a España. A pesar de su proximidad geográfica —la primera tienda por departamentos tuvo lugar en Francia en 1852— las condiciones económicas, sociales y políticas del país no fueron favorables a este negocio. Hasta finales de los años cincuenta del siglo XX, el comercio minorista español estuvo dominado por los pequeños establecimientos de corte tradicional y de carácter hereditario. Los escaparates poco atractivos, las tiendas especializadas en un género limitado o la falta de creatividad e innovación eran los rasgos representativos de la tienda española.

El aislamiento económico, social y cultural de España fue consecuencia de la inestabilidad en la organización política, que estuvo marcada ya desde finales de siglo XIX por una sucesión de golpes de estado, por los cambios rápidos de regímenes, por un elevado caciquismo y por las revueltas populares. Este clima político unido a la crispación social no sólo retrasó el desarrollo del país sino que además lo arrastró de forma inevitable hacia una guerra civil que se proclamó el 17 de julio de 1936.

<sup>489</sup> *Perspectivas económicas mundiales 2010: Crisis, finanzas y crecimiento*. Banco Mundial, 21 de enero de 2010 [consulta: 1-10-2010]. Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTDECPGSPA/EXTGBLPROSPECTSPA/EXTCHLGBLPROSPECTSPA/0,,contentMDK:20697397~pagePK:51449435~piPK:4711852~theSitePK:627004,00.html>.

Como consecuencia de la nueva legislación mercantil que desarrolló la configuración de la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada durante la dictadura de Primo de Rivera, se facilitó la acumulación de capital y la constitución de empresas más sólidas y solventes que desencadenaron en la formación de los primeros comercios modernos<sup>490</sup>.

En la estructura económico social española de finales del siglo XIX y principios del siglo XX predominaba un carácter rural y agrario. El nivel adquisitivo y cultural era mayoritariamente bajo, de tal forma que las presiones de la oferta y la demanda fueron escasas para la introducción de innovaciones en la organización comercial. Desde 1936 a 1939 y los años posteriores a la contienda, los problemas económicos se agravaron. La población civil sufrió las consecuencias del desabastecimiento y del racionamiento, y muchas familias tuvieron que recurrir al autoconsumo<sup>491</sup>.

Es en década de los cincuenta, en el marco político de la Guerra Fría, cuando España gana protagonismo y se convierte en un actor clave en el panorama internacional. Gracias a su posición geográfica y a la dictadura militar en la que se encontraba inmersa, se convirtió en el socio estratégico ideal para Estados Unidos de América y para los aliados europeos que hacían frente a la Unión Soviética.

La coalición de España con Estados Unidos acabó con el aislamiento internacional, eliminando así las barreras comerciales y el bloqueo de productos. Con todo, el país quedó definitivamente por detrás de las economías de las democracias europeas, que en la últimas batallas mundiales habían sufrido desastres de igual condición al de la guerra civil española.

Por este motivo, tardaron en establecerse las nuevas fórmulas comerciales que se habían desarrollado en Europa, en Estados Unidos y en ciertos países de habla hispana como México o Cuba. Fue en esta última isla donde inmigrantes españoles realizaron su aprendizaje comercial y trasladaron más tarde su experiencia a España<sup>492</sup>.

En los años cuarenta se apreciaron algunos cambios. Se instalaron algunos modestos bazares populares de dimensión pequeña y con unos precios únicos. A principios de los años cincuenta, finalizó el período del racionamiento y desde la Administración Central se tomaron iniciativas para estimular los nuevos canales de distribución. Se liberalizaron parcialmente los precios, el comercio y el tránsito de bienes. Estas medidas mejoraron la economía. Sin embargo, no fue hasta 1954 cuando se superó la renta por habitante que había en el año 1935<sup>493</sup>.

Por otro lado, en el entramado internacional, un movimiento fundamental de la Guerra Fría fue la extensión y el afianzamiento de la influencia soviética en el este de Europa y la contención por parte de los Estados Unidos y de sus aliados. Dentro de esta lucha de intereses estratégicos, Estados Unidos estableció bases militares en territorio español. Como contrapartida, en 1951 España empezó a recibir ayuda económica<sup>494</sup>. Esta cooperación fue muy inferior a la de Reino Unido, Alemania Occidental, Italia, Francia y Japón.

Es preciso añadir que en esta década se fundaron dos instituciones ligadas al desarrollo económico comercial: en 1951, el Ministerio de Comercio, y en 1957, la Dirección General de Comercio Interior. Con todo, y a pesar de que su función era la de estimular el mercado nacional, fueron un grupo de empresarios y emprendedores los responsables de la reinversión del sector de la distribución<sup>495</sup>.

Como se ha comentado en apartados anteriores, los consumidores europeos ya disfrutaban de nuevos canales de compraventa desde mediados del siglo XIX, pero no fue hasta 1943 cuando se abrió el primer

<sup>490</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

<sup>491</sup> *Ibíd.*

<sup>492</sup> *Ibíd.*

<sup>493</sup> «El 21 de marzo de 1952 apareció la Junta de Clasificación y de Censura de películas cinematográficas y ese mismo día se suprimió el racionamiento del pan, estableciéndose el 1 de abril la libertad de precios, comercio y circulación de los alimentos». ASIMOV, I. *Historia y cronología del mundo*. Madrid: Ariel, 2006.

<sup>494</sup> «El 26 de septiembre de 1953 se firmaba, finalmente, el denominado “Pacto de Madrid”». BARCIELA LÓPEZ, C. *La ayuda americana a España (1953-1963)*. *Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes*. Universidad de Alicante, 2000. [Consulta: 15-05-2014]. Disponible en: [http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-ayuda-americana-a-espana-19531963--0/html/ff251376-82b1-11df-acc7-002185ce6064\\_3.html](http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-ayuda-americana-a-espana-19531963--0/html/ff251376-82b1-11df-acc7-002185ce6064_3.html).

<sup>495</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.



gran almacén en territorio español<sup>496</sup>. Este retraso en el desarrollo de las nuevas fórmulas del *retailing* no perjudicó gravemente a España, pues en la actualidad es uno de los países líderes en el sector de la moda y la distribución.

A continuación se recoge un cuadro con los principales establecimientos de corte similar al gran almacén que se desarrollaron en España a mitad de siglo, y que no pueden ser catalogados como tal porque no cumplen todas sus características. En la actualidad no sigue vigente ninguno. En particular son:

	Lugar y fecha de inauguración	Nº de establecimientos	Información de interés	Establecimiento	Género	Lema publicitario o formas de publicidad
<b>Almacenes Capitol</b>	Madrid, 1916	2	En un primer momento importaron cristal para Alemania y más adelante se convirtieron en centros comerciales	Almacenes populares	Muebles, aparatos de iluminación y otros aparatos de uso doméstico	“Almacenes Capitol, la casa que vende más barato de Madrid”
<b>Almacenes El Siglo</b>	Barcelona, 1878	2	Fue el primer establecimiento moderno en España. Tenía siete pisos.	Almacenes populares	Textil y confección. Hogar y bazar	Editaban 30.000 catálogos, y repartían unos 90.000 globos al año entre sus clientes para alegría de sus hijos
<b>Almacenes Simeón</b>	Madrid, 1923	22 repartidas a lo largo del territorio español	Gran vistosidad de sus escaparates	Almacenes populares	Textil, confección de señora, caballero e infantil. Hogar y bazar.	
<b>Almacenes El Águila</b>	Madrid, 1919	1	Fue comprada la tienda de la calle Preciados por Ramón Areces	Almacenes populares	Textil y confección	Ocupan edificios modernistas
<b>Casa Eleuterio</b>	Madrid, 1922	1	La tienda fue de carácter familiar	Almacenes populares	Tejidos, confección, muebles, alfombras, tapicería, complementos, hogar...	
<b>Almacenes Rodríguez</b>	1922, Madrid	3 (dos en Madrid y uno en Valencia)	De carácter familiar	Almacenes populares	Tapicerías, alfombras, ropa de cama, mesa, ropa de mujer y hombre, etc.	“Toda clase de artículos de los adecuados a los de la categoría de novedades de París de tipo Galerías Lafayette”
<b>Almacenes San Mateo</b>	1925, Madrid	2	Constituida por tres socios	Almacenes populares	Tejidos, confecciones, sastrería, zapatería y artículos de bazar	Hacía varias cuñas publicitarias en la radio

Continúa

<sup>496</sup> Ibid.

	Lugar y fecha de inauguración	Nº de establecimientos	Información de interés	Establecimiento	Género	Lema publicitario o formas de publicidad
<b>Almacenes Progreso</b>	1926, Madrid	5		Almacenes populares	Textiles y artículos de bazar	
<b>Almacenes Madrid París</b>	1920, Madrid	1	El más parecido a lo que se denomina gran almacén aunque se disolvió en 1947	Almacenes populares	Textiles y artículos de bazar	
<b>Almacenes Jorba</b>	1926, Barcelona	1	Fueron comprados en 1963 por Pepín Fernández para la expansión de galerías preciados en esa ciudad.	Almacenes populares	Textiles y artículos de bazar	

TABLA 8. Almacenes Populares en España en la primera mitad del siglo XX.

Fuente: elaboración propia a partir de información de TOBOSO SÁNCHEZ (2002).

A este listado de almacenes populares, conviene añadir la creación en 1934 de los almacenes SEPU (Sociedad Española de Precios único). Supuso el primer establecimiento de precio único establecido en España. Fue la versión española de los famosos discount department store de la firma norteamericana Woolworth. Fue un negocio de carácter familiar pero formado a partir de capital extranjero. Gracias a su éxito consiguió abrir locales en toda la geografía española. Su clientela la constituyó la clase media alta de la ciudad. A lo largo de su trayectoria sufrió grandes cambios y se supo adaptar muy bien al contexto económico de cada periodo. Con todo, en 2002, tuvo que cerrar sus puertas tras varios años de penalidades.

### 5.3.6. Situación actual de los grandes almacenes

El sector mundial de los grandes almacenes se contrajo un 4 por ciento en 2009 hasta alcanzar un valor de trescientos cuarenta y tres mil millones de dólares, según informa el último estudio del monitor norteamericano *Datamonitor*<sup>497</sup>. Las previsiones del mercado de valores apuntan que los establecimientos de este sector ascenderán a un valor de trescientos noventa y nueve mil millones de dólares en 2014, un incremento que supondrá un dieciséis por ciento más que 2009.

Por otro lado, las prendas de vestir y el calzado son los dos segmentos más importantes de los grandes almacenes, ya que representan en la actualidad el cincuenta y cuatro por ciento del valor total del sector. Los establecimientos norteamericanos continúan a la cabeza en la cuota de mercado de los grandes almacenes y representan el treinta y ocho por ciento del sector mundial.

Sears es el establecimiento líder mundial en las tiendas por departamentos generando una cuota de 8,7 por ciento del valor del sector. La distribución comercial es un sector que se transforma en función de las preferencias de los consumidores, que a su vez son muy cambiantes. Mientras que los mercados maduros se inclinan más sus movimientos empresariales hacia la consolidación; los mercados emergentes están ampliando las nuevas oportunidades para los nuevos jugadores potenciales.

<sup>497</sup> Department Stores Industry Profile: Global. *Department Stores Industry Profile: Global*. MarketLine, a Datamonitor business, 2010, pp. 1-36.

El sector mundial de la tienda por departamentos se compone de los ingresos totales generados por la venta de mercancías al por menor en los grandes almacenes. Según recoge Department Stores Industry Profile: Global la definición técnica de una tienda por departamentos explica que se trata de un punto de venta a gran escala, con varias plantas, que ofrece una amplia categoría de productos, de los cuales más del veinte por ciento de las ventas se deben a dos líneas de negocio (tales como la ropa y los artículos para el hogar), pero menos del setenta por ciento de los ingresos se deben a uno solo. Los outlet y los grandes almacenes de descuento no forman parte de estos datos. A los efectos de este informe, el mercado global se compone de América del Norte, América del Sur, Europa Occidental, Europa Oriental y Asia-Pacífico.

El sector mundial de los grandes almacenes generó ingresos por valor total de trescientos cuarenta y tres mil millones dólares en 2009, representando una tasa de crecimiento anual compuesta<sup>498</sup> del 0,6 por ciento para el período que abarca desde 2005 a 2009. De esta cifra, el continente europeo generó unos ingresos de 88 mil millones de dólares mientras que el gigante asiático emergente ascendió a una suma de 115,9 mil millones dólares, ambos en 2009.

Valor del sector global de los grandes almacenes			
Año	\$ mil millones	€ Mil millones	% Crecimiento
2005	334.7	240.7	
2006	339.0	243.8	1.3%
2007	354.7	255.1	4.6%
2008	357.2	256.9	0.7%
2009	343.0	246.7	

TABLA 9. Valor del sector global de los grandes almacenes.

Fuente: Department Stores Industry Profile.

La confección y el calzado fueron las dos secciones más beneficiosas para el sector global de los grandes almacenes en 2009, generando unos ingresos totales de 187,6 mil millones dólares, lo que significa el 54,7 por ciento del valor total del sector. Por otro lado, las ventas de otra categoría (incluidos los alimentos) supusieron unos ingresos de 52,8 mil millones dólares en 2009, lo que equivale al 15,4 por ciento de los ingresos agregados del sector.

En relación con el comportamiento del sector, los analistas prevén una aceleración. Con una tasa compuesta de crecimiento anual del 3,1 por ciento previsto para el período de cinco años 2009-2014, se espera impulsar al sector a un valor de 399,8 mil millones dólares a finales de 2014. Las firmas que operan en el sector de los grandes almacenes consiguen una gran variedad de clientes potenciales debido a la diversificación de la cartera de clientes. Este tipo de establecimientos comercializan con un rango de productos en función de los gustos y preferencias del consumidor. A pesar del elevado número de grandes almacenes que actúan en el mercado, cabe la posibilidad de la diferenciación a través de varias iniciativas como la elección de formatos más rentables, la innovación en las prácticas de venta y marketing o la fidelización del cliente.

El clima económico en la primera década del s. XXI no ha sido muy halagüeño. El comercio minorista se ha enfrentado desde el ejercicio del 2009 a problemas de liquidez, a la reducción del gasto del consumidor y a la debilidad en concesiones de crédito. Por otro lado, las fluctuaciones en el precio del petróleo, los cambios en el comportamiento del consumidor y el interés corporativo por reducir las emisiones al medioambiente han provocado que los minoristas ubiquen sus cadenas de suministro en

<sup>498</sup> La tasa compuesta de crecimiento anual es un cálculo financiero que permite determinar el promedio anual sobre la tasa de crecimiento anual de una inversión. La tasa de crecimiento compuesto se utiliza a menudo para asegurar que el rendimiento de una inversión determinada está siguiendo una tendencia favorable.

las cercanías de sus proveedores. En este marco, poco a poco los países abastecedores de mercancías y los almacenes locales se van a convertir en una pieza clave en la cadena del comercio al por menor.

En términos de ingresos y de hábitos de compra la tendencia del mercado es a la fragmentación y a la saturación, por este motivo, los comerciantes minoristas y los proveedores han regresado a una política de precios mucho más competitiva. Esto ha producido a su vez una reducción de los márgenes y ya no ofrecen a los consumidores una oferta de productos claramente diferenciada. La consecuencia directa ha sido la formación de nuevas oportunidades para las tiendas especializadas.

En resumen, con una perspectiva de crecimiento y de rentabilidad más difícil de lograr en un futuro próximo, los minoristas ahora necesitan operar de una manera mucho más eficiente centrando su actividad comercial en la reducción de costes.

Los fabricantes y los distribuidores son los proveedores de mercancía de los grandes almacenes. Las grandes compañías compran a un número elevado de estos proveedores y por tanto ninguno de ellos puede ser considerado como imprescindible. Este tipo de establecimientos deberían establecer contratos a largo plazo con los distribuidores pero en general predominan aquellos de corto y medio plazo. Con motivo de la globalización y con la caída de las tarifas arancelarias, los centros comerciales cuentan con la ventaja de producir en otros países donde la mano de obra es más barata, los costes de producción son más reducidos y por tanto la obtención de un beneficio mucho mayor es más asequible. La libertad de actuación en el mercado global ha intensificado tanto las relaciones comerciales como las negociaciones entre las partes.

Otro punto importante en la actuación de los grandes almacenes es la localización de la producción y el almacenamiento de las mercancías. Como las ganancias en costes de transporte y de trabajo en alta mar continúan superando las reducciones arancelarias, los minoristas buscan maneras de reducir al mínimo la duración del viaje entre la fábrica y el almacén y la tienda, y que esté disponible en cantidades más grandes para aprovechar las economías de escala. El poder de los proveedores se fortalece en gran medida por el hecho de que los fabricantes y los distribuidores no son generalmente recurrentes únicamente en grandes almacenes de sus ingresos. El poder del proveedor es medio.

La innovación y el saber cuándo, donde y cómo captar a los consumidores serán los atributos claves para tener éxito dentro de este sector. Estos factores pueden estar fuera de alcance para los posibles nuevos participantes. En general, la entrada de nuevos participantes es moderada.

Como hemos hecho alusión en apartados anteriores, un posible sustituto a los grandes almacenes pueden ser las tiendas especializadas. Este tipo de establecimientos venden un solo tipo de producto, a diferencia de la tienda dividida en córners, que comercializan con una amplia variedad de artículos. Los minoristas especializados ofrecen una mayor selección de género dentro de una categoría de producto. Sin embargo, los grandes almacenes ofrecen la comodidad de comprar muchos artículos de origen diferente en un mismo lugar. En general, la amenaza de la desaparición del gran almacén es muy moderada.

El sector de los grandes almacenes está muy fragmentado a nivel mundial, aunque en áreas geográficas específicas puede presentarse más concentrado. Las condiciones del mercado se han endurecido en los últimos diez años lo que hace más difícil a los minoristas la financiación de posibles fusiones y/o adquisiciones. Esto significa que los comerciantes más vulnerables pueden desaparecer del mercado en lugar de ser adquiridos.

Algunas firmas de grandes almacenes operan a nivel mundial. Las empresas con el afán de permanecer delante de la competencia han basado su línea de negocio en emplear políticas de precios muy competitivas, intensificando la rivalidad. El sector de los grandes almacenes también advierte el crecimiento de la competencia externa, especialmente de las grandes cadenas. Por otro lado, la creciente confianza del consumidor en Internet como un canal fiable de compra podría atraer a clientes internacionales.

La fuerte competencia externa ha obligado a las empresas a centrarse en la diferenciación a través de unos niveles de servicio más altos, mediante la venta de marcas exclusivas y creando una mejor experiencia de compra. La ausencia de costes en el intercambio de productos y el estancamiento del crecimiento del mercado mundial ha reforzado la rivalidad en los últimos años.

Para los minoristas del mundo, especialmente los que dominan el mercado de las potencias desarrolladas, la situación económica actual es un reto. El alza de los precios de la alimentación y la volatilidad de los bienes energéticos ha modificado el comportamiento del consumidor en productos que no son de primera necesidad.

En el siguiente cuadro se expone una relación de países por continentes y los correspondientes grandes almacenes que operan en cada territorio. A su vez se indica la población y el nivel de desarrollo de cada nación en función del porcentaje de PIB destinado al sector servicios:

ÁFRICA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Botswana	Stuttafords, Woolworths (Sudáfrica).	2	2.004 millones	4.3	62
Egipto, República Árabe	Omar Effendi, Beymen (Turquía).	2	80.72 millones	2.2	46
Kenya	Woolworths (Sudáfrica).	1	43.18 millones	4.5	50
Lesotho	Woolworths (Sudáfrica).	1	2.052 millones	6.5	60
Marruecos	Alfa 55 Mautitius Woolworths (Sudáfrica) Galerías Lafayette.	3	32.52 millones	2.7	55
Mauritania	Woolworths (Sudáfrica).	1	3.796 millones	7.0	41
Mozambique	Woolworths (Sudáfrica).	1	25.20 millones	7.1	50
Namibia	Stuttafords Woolworths (Sudáfrica).	2	2.259 millones	5.2	59
Nigeria	Woolworths (Sudáfrica).	1	168.8 millones	4.3	54
Sudáfrica	Edgars Stores, Stuttafords, Woolworths.	3	52.27 millones	2.5	69
Swazilandia	Woolworths (Sudáfrica).	1	1.231 millones	1.9	--
Tanzania	Woolworths (Sudáfrica).	1	47.78 millones	6.9	47
Uganda	Woolworths (Sudáfrica).	1	36.35 millones	3.4	46
Zambia	Woolworths (Sudáfrica).	1	14.08 millones	6.7	55
Zimbabwe	Meikles, Barbour, Gretermans (Kingdom Meikles) Woolworths (Sudáfrica).	2	13.72 millones	10.7	55
AMÉRICA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Argentina	Falabella (Chile).	1	41.09 millones	0.9	63
Brasil	Daslu, Leader Riachuelo, Renner.	3	198.7 millones	1	69
Canadá	Bay (The) (Hbc), Holt Renfrew (Weston), Sears Canada (Sears US).	3	34.75 millones	1.7	--
Chile	Falabella, La Polar, Paris (Cencosud), Ripley.	4	17.46 millones	5.4	60
Colombia	Falabella (Chile), Flamingo, Iserra Tres Elefantes.	4	47.70 millones	4.0	56

Continúa



ÁMERICA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Costa Rica	Carrion (Honduras).	1	4.805 millones	5.1	69
Ecuador	Prati (De).	1	15.49 millones	5.2	51
Estados Unidos	Barneys, Belk, Bon Ton Stores (Bon Ton, Parisian, Proffitt's, McRae's) Boscov's, Dillard's, Elder-Beerman, Macy's (Bloomingdale's, Macy's) Lord & Taylor (Canada Hbte), JC Penney, Kohl's, Korshak, Von Maur Neiman Marcus (Neiman Marcus, Bergdorf Goodman) Nordstrom, Saks 5th (Saks Incorporated), Sears, Roebuck.	19	313.9 millones	2.3	78
Honduras	Carrion, Siman.	1	7.936 millones	3.9	57
México	Dorian (Grupo Carso), Palacio de Hierro (Grupo BAL), El Puerto de Liverpool, Sears de Mexico (Grupo Carso) Suburbia (Walmart Mexico).	5	120.8 millones	4.0	60
Nicaragua	Carrion (Honduras).	1	5.992 millones	5.0	52
Panamá	Figali.	1	3.802 millones	10.2	74
Paraguay	Unicentro.	1	6.687 millones	-1.2	52
Perú	Saga Falabella (Chile) Ripley (Chile).	2	29.99 millones	6.0	--
Venezuela	Beco (Becoblohm).	1	29.95 millones	5.6	--
ASIA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Arabia Saudita	Debenhams (UK) (Alshaya), Harvey Nichols (UK), Saks Fifth Avenue (UK), Al Sawani, U.A.E.	5	28.29 millones	5.8	37
Azerbaiyán	TSUM (MUM).	1	9.296 millones	2.2	31
China	Mainland, Baida Group, Balian (Brilliance, Beijing Hualian, Changchun Eurasia, Dashang, Guangzhou Friendship, Golden Eagle, Guangzhou Friendship, Guiyou, Hangzhou Jiebai, Hefei, Intime, Isetan (Japan), Jiuguang (Hong Kong) (Lifestyle International), Lane Crawford (Hong Kong), Lotte (Korea), Beijing Friendship, Maison mode (Lane Crawford Joyce Group), Maoye (Hong Kong), New World (Hong Kong), Pacific (Chinese Taiwan), Parkson (Malaysia), Rainbow department store, Scitech Plaza, Sogo (Japan) (Seibu & Sogo), Wangfujing, Van's (Dalian Wanda Group), Wuhan (Wushang), Xidan.	30	1.351 mil millones	7.7	45

Continúa

ASIA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Filipinas	Crossings, Landmark, Robinsons (J.G. Summit) Rustans, SM (SM Investments).	5	96.71 millones	6.8	57
Hong Kong, Región Administrativa Especial	Seibu (Dickson Concepts), Harvey Nichols (Dickson Concepts), Lane Crawford (Wheelock Group) Sincere, SOGO (Lifestyle International), Wing On.	6	7.155 millones	1.5	93
India	Ebony, Lifestyle (Landmark), Pantaloon (Future Group) Pyramid, Shoppers Stop, Westside (Tata Group).	6	1.237 mil millones	4.7	56
Indonesia	Matahari, Metro, Pasaraya Grande, Sarinah, Sogo, Java, Seibu, Debenhams, Harvey Nichols (Mitra Adiperkasa).	9	246.9 millones	6.3	39
Japón	Entetsu, Daiwa, Fujimaru, Fujisaki, Fukuya, Granduo, H2O (Hankyu, Hanshin), Ichibata, Isetan Mitsukoshi Holdings (Isetan, Mitsukoshi), Iwataya, Iyotetsu, Izutsuya, J. Front Retailing (Matsuzakaya, Daimaru), Kawatoku, Keihan, Keikyu, Keio, Kintetsu, Maruhiro, Maruei, Marui, Maruhiro, Maruimai, Matsuya, Meitetsu, Mitokeisei, Nakagawa, Nakasan, Odakyu, Okajima, Onuma, Saikaya, Sanyo, Seibu & Sogo (Seibu, Sogo) (Seven & I), Suzuran, Takashimaya, Tamaya, Tenmaya, Tobu, Tokiwa, Tokyu, Tsuruya, Yagihashi Yamagataya, Yamatoyashiki, Printemps.	48	127.6 millones	1.8	73
Jordania	ABC (Lebanon), Centerpoint (Dubai).	2	6.318 millones	2.7	67
Kirguistán	TSUM.	1	5.607 millones	-0.1	55
Kuwait	Debenhams (UK) (Alshaya), Villa Moda.	2	3.250 millones	8.3	25
Líbano	ABC, BHV (France) (Abche).	2	4.425 millones	2.2	73
Malasia	Metrojaya (MUI), Parkson (Lion Group), Debenhams (UK) Isetan (Japan), Robinson's (Singapore), Sogo, Tangs (Singapore).	7	29.24 millones	5.6	49
Nepal	Bluebird.	1	27.47 millones	4.9	48
Qatar	East 51.	1	2.051 millones	6.0	28
República de Corea	Aekyung, Samsung Plaza, Chonju Core, Daedong, Daegu, Daewoo, Donga, Galleria, Grand GS Square (Lotte Shopping), Happy World, Hyundai, I-Park, Kyungbang Phil Lotte (Lotte Shopping), New Core, Say, Shinsegae, Taepyeong.	16	50.00 millones	3.8	58
Singapur	CK Tang, Robinson's (Al Futtaim), Metro, OG Mustafa, BHG (China), Isetan (Japan), Takashimaya (Japan).	7	5.312 millones	2.5	73
Sri Lanka	Odel.	1	20.33 millones	6.3	57

Continúa

ASIA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Tailandia	Central Corporation (Central, Zen, Robinson's), The Mall Group (The Mall, Emporium, Paragon) Isetan (Japan), Sogo, Tokyū.	5	66.79 millones	7.7	44
Vietnam	Debenhams (UK), Diamond Plaza, Parkson (Malaysia), Tax, Zen Plaza.	5	88.77 millones	5.2	42
EUROPA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Alemania	Breuninger, Karstadt (Karstadt, KaDeWe, Alsterhaus), Kaufhof (Kaufhof, Carsh Haus, Lust for Life) (Metro), Galeries Lafayette (Francia).	4	80.43 millones	0.4	68
Andorra	Pyrenees (Grupo Pyrenees).	1	78.360	--	--
Austria	Gerngross (Deka), Kastner & Öhler, Steffl (Gerngross Kaufhaus AG), Kaufhaus Tyrol Kaufhaus Passage.	5	8.430 millones	0.9	70
Belarús	GUM, TSUM.	2	9.464 millones	1.7	49
Bélgica	Inno (Kaufhof AG) (Alemania).	1	11.13 millones	0.1	77
Bosnia	Boska, Sarajka.	2	3.834 millones	-1.2	66
Bulgaria	TSUM.	1	7.306 millones	0.5	64
Chipre	Debenhams (UK) (Ermes).	1	1.129 millones	-2.4	--
Croacia	Nama.	1	4.268 millones	-2.2	68
Dinamarca	Magasin du Nord (UK) (Debenhams), Illum (Debenhams), Salling (A.P. Möller).	3	5.592 millones	-0.7	75
Eslovenia	Centromerkur (Urbanc), Nama.	2	2.057 millones	-2.6	66
España	El Corte Inglés.	1	46.76 millones	-2.1	74
Estonia	Tallinna Kaubamaja, Stockmann (Finlandia).	2	1.329 millones	4.7	67
Federación de Rusia	GUM, Gostiny Dvor, Leningrad House of Trade, Lotte Plaza (Korea), Moskovsky, Narvsky, Passage, Svetlanovsky, TSUM, Stockmann (Finland).	10	143.5 millones	3.4	60
Finlandia	Anttila (Kesko), Sokos (SOK), Stockmann.	3	5.414 millones	-1.5	70
Francia	Bon Marché (Le) (LVMH), Galeries Lafayette (Galeries Lafayette, BHV) Printemps (Borletti Group), Jeantour.	4	65.70 millones	0.3	78
Grecia	Notos (Notos Galleries / Lambropoulos), Hondos Center Fokas, Minion (Folli Follie) (Elmec Sport), Attica Department Stores (Elmec Sport).	5	11.09 millones	-6.6	82

Continúa

EUROPA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Hungría	Centrum /Skala.	1	9.920 millones	-1.5	65
Irlanda	Arnotts (Boyers),Brown Thomas (Weston),Clerys,Debenhams (UK),Harvey Nichols (UK) House of Fraser (UK).	6	4.587 millones	-0.3	74
Islandia	Debenhams (UK).		320.700 millones	1.1	68
Italia	Coin,Rinascente.	2	59.54 millones	-2.3	76
Lituania	Stockmann (Finland).	1	2.988 millones	3.7	--
Países Bajos	Bijenkorf , Vroom & Dreesmann (Maxeda).	1	16.75 millones	-1.6	74
Polonia	Galeria Centrum.	1	38.54 millones	1.8	64
Portugal	Loja das Meias, El Corte Inglés.	2	10.51 millones	-3.3	76
Reino Unido	Associated Independent Stores,Alders,Beales,Brown of York,Co-op,Debenhams,Fenwick (Fenwick, Bentalls, Williams & Griffin),Fortnum & Mason (Weston),Harrods,Harvey Nichols (Dickson Concepts),House of Fraser (House of Fraser Jenners, Beatties),Jarrold & Sons,Joplings (Vergo Retail) John Lewis (John Lewis Partnership),Liberty,Marks & Spencer,Selfridges (Weston),TJ Hughes.	17	63.61 millones	0.7	79
República Checa	Kotva, Tesco My Liberec (Tesco) (UK),Debenhams.	3	10.51 millones	-0.8	60
Rumania	Bucur Obor,Cocor, Unirea.	3	20.08 millones	0.4	52
Suecia	Ahlens (Axel Johnson).	1	9.519 millones	-0.3	72
Suiza	Coop,Globus (Migros),Jelmoli Loeb,Manor (Maus Frères).	5	7.997 millones	1.1	73
Turquía	Boyner Holding (Beymen, Boyner),Vakk o,Begendik,YKM,Debenhams (Alshaya) (UK).	5	74.00 millones	2.1	64
Ucrania	Tsum.	1	45.59 millones	0.2	61
OCEANÍA					
País	Grandes almacenes	Nº establecimientos	Población, total. (2012)	Crecimiento del PIB (% anual) (2012)	Servicios, etc., valor agregado (% del PIB) (2012)
Australia	David Jones,Myer,Harris Scarfe.	3	22.72 millones	3.7	69
Nueva Zelandia	Ballantyne's,Farmers,Kirkcaldie & Stains,Smith & Caughey,H&J Smith.	5	4.433 millones	2.5	--

TABLA 10. Grandes almacenes.

Fuente: elaboración propia a partir de International Association of Department Stores. Association Commerciale Internationale, 2010. [consulta 10-06-2010]. Disponible en: <http://www.iads.org/>. El Banco Mundial, 2014 [consulta 4-01-2015]. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/>.

El dato referente al número y los grandes almacenes que operan en cada país fue extraído en 2010 de la web oficial de International Association of Department Stores y Association Commerciale Internationale<sup>499</sup>, y los datos de corte económico (el producto interior bruto y el porcentaje de éste del sector servicios)<sup>500</sup> y demográfico (población)<sup>502</sup> proceden de la página web del Banco Mundial, actualizados en 2015.

Con relación al crecimiento del PIB, se ha utilizado como índice la tasa de crecimiento anual porcentual del PIB a precios de mercado en moneda local, a precios constantes. En particular, y como explica el Banco Mundial el PIB «es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Los datos se han calculado sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales»<sup>503</sup>.

A partir de este cuadro se puede inferir que todos los continentes cuentan con un gran almacén y que en la mayoría de los países funciona al menos uno. Esta forma de negocio ha sido desarrollada en cada país en función de unos factores económicos, sociales y culturales que varían de una zona geográfica a otra. Por este motivo, el número de establecimientos no responde a unas líneas económicas comunes.

El crecimiento económico de un país no es un indicador del éxito de este modelo de negocio. Mientras que en países catalogados como los más pobres del mundo, Zimbabue o Nicaragua, desarrollan la tienda por departamentos. En otros más avanzados económicamente no hay ni rastro de ellos. Es el caso de Uruguay, Siria o Túnez.

En este cuadro figura la relación de tres indicadores. Los índices de población, el crecimiento del PIB (y el porcentaje de éste que corresponde al sector servicios) y los grandes almacenes que operan en cada país. En particular se valora la relación entre este último y aquéllos.

En primer lugar, se estudia la relación entre el número de habitantes y el número de grandes almacenes en un mismo país. En concreto, no se encuentra relacionada la población con la presencia de más o menos establecimientos. Por ejemplo, en España hay cerca de cuarenta y seis millones de personas y una sola firma, El Corte Inglés. Sin embargo, en Finlandia con una décima parte de esa población cuenta con tres grandes almacenes.

El segundo indicador que se contrasta con el desarrollo de grandes almacenes por país es el índice anual de crecimiento de un país (PIB), y a su vez se señala el porcentaje de este indicador que corresponde al sector servicios.

En particular, este último indicador recoge los servicios, que corresponden a las divisiones 50 a 99 de la CIIU<sup>504</sup>, e incluyen el valor agregado en el comercio al por mayor y al por menor (que abarca hoteles y restaurantes), transporte y servicios de la administración pública, financieros, profesionales y personales como educación, atención médica y actividades inmobiliarias. También se incluyen gastos imputados por servicios bancarios, derechos de importación y toda discrepancia estadística que adviertan los recopiladores nacionales, así como toda discrepancia que surja de los reajustes. El valor agregado es la producción neta de un sector después de sumar todos los productos y restar los insumos intermedios. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. El origen del valor agregado de determina a partir de la CIIU.

<sup>499</sup> International Association of Department Stores. Association Commerciale Internationale, 2010 [Consulta: 10-06-2010]. Disponible en: <http://www.iads.org/>.

<sup>500</sup> El Banco Mundial, 2014 [consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?display=default>.

<sup>501</sup> El Banco Mundial, 2014 [consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.SRV.TETC.ZS>.

<sup>502</sup> El Banco Mundial, 2014. [consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais>.

<sup>503</sup> El Banco Mundial, 2014. [Consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?display=default>.

<sup>504</sup> El Banco Mundial, 2010 [consulta: 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regist.asp?Cl=2&Lg=3>



Este índice nos permite conocer el desarrollo económico de un país. Un elevado porcentaje del PIB originario del sector servicios significa que el territorio tiene una madurez económica notable, mientras que aquel con un porcentaje menor ejerce un comercio más tradicional y primario.

Los dos extremos se encuentran en el continente asiático. El punto geográfico con el menor desarrollo económico en función de este indicador y que cuenta con un gran almacén es Azerbaijan. Mientras tanto, en el lado opuesto geográficamente, la región administrativa especial china de Hong Kong, con un noventa y tres por ciento de su PIB procedente del sector servicios, se alza como la más desarrollada.

El porcentaje de media de los países desarrollados es entorno al 70 por ciento del PIB como Alemania, Francia, Dinamarca, Estados Unidos o Japón. Las potencias emergentes como China o India alcanzan cifras del 50 por ciento, al igual que el resto de países en vías de desarrollo. El resto de naciones que ni siquiera alcanzan un 40 por ciento son catalogadas como pobres o subdesarrolladas.

En Japón desarrollan el modelo de los grandes almacenes 48 firmas. El elevado número de establecimientos bajo esta línea de negocio consiguen que este país se proclame como líder. Le sigue China con 30 establecimientos y mucho más alejado y fuera del continente asiático, los Estados Unidos de América operan con 19 corporaciones.

El modelo del gran almacén rompe los esquemas. Este estudio demuestra que el desarrollo de los grandes almacenes no está sujeto sólo al éxito económico sino más bien a otros condicionantes culturales y sociales.

## CAPÍTULO 6

### EL MODELO ÚNICO ESPAÑOL DE GRAN ALMACÉN: EL CORTE INGLÉS

#### 6.1. BIOGRAFÍA DEL GIGANTE COMERCIAL EN ESPAÑA

Este apartado —que ha sido elaborado en base al riguroso y exhaustivo estudio de la catedrática de Historia Contemporánea de España de la Universidad Autónoma de Madrid, Pilar Toboso, *Grandes almacenes y almacenes populares*<sup>505</sup>— describe la evolución de El Corte Inglés desde sus orígenes hasta nuestros días e incide en aquellas decisiones empresariales internas y externas que a lo largo de su historia no solo han sido clave para garantizar su subsistencia en el mercado sino que han definido y definen el funcionamiento de este modelo de negocio.

Pues bien, en España, tal y como se ha relatado con anterioridad las influencias del comercio moderno se habían dejado ver en las principales vías de Barcelona y Madrid desde finales del siglo XIX. Con todo, los grandes almacenes que ya habían triunfado en varias capitales europeas no conseguían madurar. Fue durante la II República Española cuando dos jovencísimos emprendedores asturianos, que habían emigrado a Cuba en busca de una vida mejor, decidieron abrir su propio establecimiento en suelo español. Pepín Fernández y Ramón Areces fueron quienes imitaron las fórmulas comerciales del modelo norteamericano del gran almacén.

Bajo el nombre de Sederías Carretas, Pepín Fernández, abrió su primera tienda especializada en textil. Asimismo, Ramón Areces conservó el viejo nombre del El Corte Inglés para denominar a su sastrería de confección de prendas de caballero. Unos años más tarde el propietario de Sederías Carretas abrirá Galerías Preciados, y Areces instalará un gran almacén en la calle Preciados. Ambos establecimientos tuvieron lugar en Madrid y ambos propietarios desarrollaron el inicio de su carrera profesional en Cuba. Un país, que a diferencia de España, durante los primeros años del siglo XX gozó de un clima económico muy próspero. La reciente proclamación de la República Cubana, la exportación del azúcar y las buenas relaciones mercantiles con Estados Unidos de América convirtieron a este territorio en un enclave financiero internacional.

Entre otros fenómenos comerciales, la isla caribeña desarrolló el modelo de la tienda por departamentos. Los establecimientos cubanos que establecieron las pautas empresariales propias del modelo norteamericano fueron Fin de Siglo, La Casa Grande y El Encanto. En este último es donde fueron contratados. Conviene destacar que César Rodríguez, otro emprendedor asturiano guardaba relación de parentesco con ellos. Fue el principal promotor de su viajes a Cuba y de su formación profesional. Para los tres futuros empresarios españoles estos almacenes fueron una escuela de aprendizaje<sup>506</sup>.

Los almacenes El Encanto funcionaban de forma similar a los grandes almacenes norteamericanos, empleaban la diversificación aprovechando el aumento de la demanda que se produjo en Cuba en las últimas dos décadas del XIX.

Los comercios cubanos aplicaban una política corporativa muy agresiva. Su objetivo era conseguir que el trabajador se sintiese identificado con la empresa. A través de la concesión de puestos de responsabilidad se lograba esa identidad. Es decir, un empleado comenzaba como mero vendedor y podía llegar a convertirse en gerente<sup>507</sup>.

<sup>505</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

<sup>506</sup> CUARTAS, J. *Biografía de El Corte Inglés. La historia de un gigante*. Barcelona: Libros límite. Dictext, 1992.

<sup>507</sup> *Ibíd.*

El Encanto fue el gran almacén cubano que instruyó a los tres célebres empresarios César Rodríguez, Pepín Fernández y Ramón Areces. El primero en llegar fue César Rodríguez, tío de Ramón Areces. Desembarcó en Cuba en 1896, y regresó a España en 1960; Pepín Fernández fue el segundo en llegar. En 1908 emigró a México y dos años después viajó a Cuba. Al llegar a La Habana contactó con su pariente César Rodríguez, convertido en gerente. Fue acogido primero como parado y después de unos meses fue contratado como dependiente. Con veintidós años le nombraron apoderado y con veintisiete gerente. En 1931 decidió volver a España.

Por último, Ramón Areces llegó a la isla con quince años en 1921. Trabajó en los almacenes durante una década, pero no tuvo tanta suerte como sus allegados, pues Cuba experimentaba un proceso de recesión económica. Gracias a la financiación de su tío César se pudo trasladar a Estados Unidos, donde permaneció cuatro años. La experiencia que adquirió durante este tiempo fue fundamental para su vida profesional posterior. En estos años aprendió cómo funcionaban y como se trabajaba en los almacenes más desarrollados del mundo.

Con el fin de la dictadura de Primo de Rivera, los emprendedores asturianos decidieron volver a España. La proclamación de la República abría las puertas a un nuevo ambiente más proclive a la formación de nuevos negocios.

En su origen, los comercios de Ramón Areces y de Pepín Fernández no respondían a los cánones comerciales de las tiendas tradicionales pero tampoco a los de los grandes almacenes. Ambos empresarios pusieron en práctica las técnicas aprendidas en el gran almacén cubano, y reprodujeron ese modelo tanto en Sederías Carretas como en El Corte Inglés.

Ya en su primer período en España, ambos desarrollaron la cultura empresarial procedente de Cuba. Dice la catedrática en Historia contemporánea de la Universidad Autónoma de Madrid que «su actividad comercial revolucionó el mercado nacional, las técnicas de venta, la relación con los proveedores, la filosofía del negocio, los modos de gestión y la política de personal, buscando la implicación de los directivos en los beneficios de la empresa y sobre todo la identificación de los trabajadores con la casa<sup>508</sup>».

Lo que demuestra que la cultura empresarial incipiente de ambos emprendedores ya estaba impregnada de muchos postulados que más tarde integrarían la literatura *stakeholder*.

La planta baja del número 6 de la calle Carretas en Madrid fue el local donde se ubicaron los primeros grandes almacenes. Pepín Fernández, César Rodríguez y un grupo de dependientes madrileños constituyeron en 1934 la Sociedad Limitada de Sederías Carretas con un capital social de 400.000 pesetas. El objetivo fue poner en marcha un negocio comercial. La idea de denominar al establecimiento con el mismo nombre de la calle —Sederías Carretas— cumplía la función recordar el nombre de la calle donde estaba ubicada. Una técnica que más tarde imitó Galerías Preciados, que también empleó el nombre de la calle para denominar la firma.

Sederías Carretas inauguró su primer local el 2 de octubre de 1934. Se trataba de una tienda de tejidos, aunque enseguida añadió otros artículos de confección. Explica Toboso «no cumplía los requisitos de un gran almacén, ni por dimensiones ni por variedad de mercancía, pero rompía con el carácter de tienda tradicional. Poco después de su inauguración su gerente fue entrevistado en uno de los diarios de mayor tirada en la capital, en un artículo que se titulaba: “una nueva doctrina y un nuevo estilo en el comercio de Madrid”»<sup>509</sup>.

La distribución del espacio en Sederías Carretas tomó la forma de los almacenes norteamericanos. Los tradicionales mostradores se cambiaron por mesas de exposición donde se colocaban los productos para que fueran objeto de contemplación. La práctica de guardar la mercancía para conservarla mejor quedó en desuso. La retirada de los mostradores no dejó indiferente a los consumidores e incluso a algunos socios. Sostiene Toboso «amigos y familiares advirtieron que mostrar libremente la mercancía era una práctica inadecuada, porque incitaba al hurto»<sup>510</sup>.

<sup>508</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

<sup>509</sup> *Ibíd.*

<sup>510</sup> *Ibíd.*

La difusión de estos grandes almacenes se llevó a cabo a través de la publicidad. En el resto de capitales europeas y sobre todo en Estados Unidos de América era frecuente, para dar a conocer un nuevo establecimiento, la publicación de anuncios en los principales diarios así como la locución de cuñas publicitarias en la radio.

Por otro lado, la imagen de los trabajadores cobró más importancia. A los empleados se les exigió una atención escrupulosa a los clientes. Esta exigencia al personal era una práctica habitual en las tiendas por departamentos de Cuba. Vinculada a esta cuestión estaba la exigencia a los vendedores de cuidar su aspecto físico y su aseo personal, pues se consideraba una señal de respeto hacia el cliente. Por ejemplo en Sederías Carretas se dictaron un decálogo de normas de comportamiento que fueron difundidas entre el personal y que se consideraban de obligado cumplimiento para los trabajadores. Esta iniciativa sería también llevada a la práctica más tarde por Galerías. En particular, recoge Toboso<sup>511</sup> las siguientes:

- «Pulcritud en el vestir, con el propósito de que los dependientes tuvieran una buena apariencia.
- Exigencia a los hombres de acudir a la tienda perfectamente afeitados.
- Se aconsejaba a los vendedores que extremasen su higiene bucal, por la proximidad que tenían con los clientes.
- Exigencia de unas manos y uñas siempre limpias.
- Finalmente se establecía prohibiciones como: hablar en el establecimiento en voz alta, tutear a los clientes, así como saludarles de manera desenfadada, por considerar que estas actitudes eran signos de vulgaridad. Además del cuidado físico, al dependiente se le exigía: cortesía, eficacia y buen trato con el público».

Explica la profesora que a los dos años de inaugurarse Sederías Carretas estalló la guerra civil española, pero aún así, la tienda quedó abierta al público durante el período de la contienda. Una vez finalizado el conflicto se procedió a un aumento de las dimensiones de la superficie y al personal. Dice la autora de la obra *Grandes Almacenes y Almacenes Populares en España* «en menos de un año se pasó de los ocho empleados iniciales a veintidós»<sup>512</sup>. La mayoría fueron contratados como dependientes. El incremento de la superficie de venta y de empleados permitió aumentar las secciones y diversificar la oferta.

Por otro lado, en 1934 Ramón Areces regresó a España con un bagaje comercial, fruto de su experiencia en los almacenes cubanos El Encanto y en Estados Unidos. De tal forma, que acordó con su tío César antes de salir de la isla, que éste le buscaría un local en Madrid para fundar un comercio.

Como sostiene Toboso, las mismas prácticas que se habían implantado en Sederías fueron copiadas en El Corte Inglés, pues ambos empresarios tuvieron una formación y experiencia común. El capital para el pago del traspaso y la remodelación de la tienda fue aportado en su totalidad por César Rodríguez. La gestión y la organización la llevó a cabo desde el primer momento, Ramón Areces. Desde esta primera adquisición se siguió una de las máximas de la cadena: adquirir los inmuebles más cotizados en los centros neurálgicos de las ciudades.

Con este aprendizaje empresarial ambos empresarios comenzaron su trayectoria en España y en la mente de los dos estaba desde entonces que no se iban a contentar con un pequeño comercio, sino que su objetivo era fundar un gran almacén como en el que habían trabajado en América. Pero tuvieron que esperar puesto que pronto estalló la contienda nacional.

Aunque sí que es cierto que con el fin de la guerra civil española se instaló un clima de estabilidad y paz social, sostiene Toboso que tanto la política autárquica de Franco y el comienzo de la Segunda Guerra Mundial no facilitaron el desarrollo de un escenario propicio para los negocios. Resultaba sumamente complicado, incluso imposible, encontrar género y mercancías para comercializar: la producción nacional había quedado dañada durante el conflicto e importación de

<sup>511</sup> Ibid.

<sup>512</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

productos del extranjero no resultaba sencilla por las férreas normas que se habían impuesto desde la Administración. De manera que los gerentes de las nuevas tiendas se vieron obligados a desplegar sus relaciones para conseguir artículos que vender.

Los textiles procedían de Cataluña y de fuera de España. Dice la autora «los años, en los que el país atravesó un desabastecimiento mayor, fueron 1941 y 1942. La falta de mercancía era una de las cuestiones más preocupantes, pues lo realmente difícil en la España autárquica para un comercio, no era encontrar clientes, sino tener artículos que ofrecer. A pesar las dificultades no se desanimaron y en la etapa económica más difícil de la historia de la España del último siglo decidieron convertir estas dos pequeñas tiendas en dos grandes almacenes»<sup>513</sup>.

Galerías Preciados y El Corte Inglés fueron los dos grandes almacenes que operaron en España durante los primeros años del nuevo régimen franquista, siendo la cadena de Pepín Fernández líder por centros abiertos y producción hasta finales de la década de los sesenta. Pero a partir de este período será El Corte el que progresivamente irá acumulando más cuota de mercado hasta que finalmente en 1995 absorbe Galerías Preciados.

En cualquier caso, Toboso, en su análisis sistemático de los grandes almacenes explica que este tipo de establecimientos junto a los almacenes populares contribuyeron a la transformación de la función distributiva. En particular, defiende «ambos son establecimientos polivalentes por secciones de venta al detalle, siendo también en España como en el resto de los países, los segundos siempre más pequeños, tanto en superficie de venta como en número de empleados y de artículos o referencias expendidas. Madrid fue la cuna y el campo de ensayo de estas fórmulas de comercio, pues las grandes empresas de distribución que gestionaban los grandes almacenes y los almacenes populares fueron empresas madrileñas, siendo sus establecimientos de la capital los que marcaron la posterior evolución en el resto de España»<sup>514</sup>.

Pero es en 1940 cuando se constituye El Corte Inglés situada en la calle Preciados como una sociedad de responsabilidad limitada, con un capital de un millón de pesetas participada al 50 por ciento por César Rodríguez y por Ramón Areces, y en 1952 cuando se transforma en sociedad anónima y establece como objeto social «sastrería, ropa de cama y mesa, confecciones de toda clase, tejidos, perfumería, mercería, zapatería, muebles, géneros y efectos fabricados o manufacturados de todas clases relativas al vestido exterior e interior, masculino y femenino de personas adultas y niños».<sup>515</sup>

Entre los años 1945 y 1946 en El Corte Inglés se acometió una gran reforma en la totalidad del edificio y la superficie de venta pasó a ocupar un total de dos mil metros cuadrados distribuidos a lo largo de cinco plantas. Comenzó así la estructura definitiva de venta por departamentos, propia de un gran almacén. Entre los años 1953 y 1955 se incorporó el edificio colindante de Preciados, número 5, con lo que el conjunto de los inmuebles duplicó la superficie de venta y las dimensiones ocupadas hasta entonces. Con el tiempo se irán realizando sucesivas ampliaciones y remodelaciones con el objetivo de ofrecer una imagen moderna y adecuada a las demandas y necesidades de la sociedad.

Una de las premisas empresariales clave en el ejercicio de la actividad empresarial de El Corte Inglés fue y ha sido la autofinanciación, siendo la reinversión de los beneficios una constante del negocio, que le ha permitido su ampliación y expansión sin tener que acudir al uso del crédito.

Entre otras técnicas comerciales y laborales, sostiene Toboso que se encuentran «el uso de la publicidad en prensa y radio, exigencia de un aspecto cuidado y una entrega sin condiciones de los empleados, y sobre todo de una atención constante al cliente. Por ello durante los primeros años el lema publicitario del centro fue “siempre a sus ordenes”. Fórmula, importada de El Encanto, que partía de la máxima de que en cualquier situación el cliente tiene razón y el almacén está para servirle.

<sup>513</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

<sup>514</sup> *Ibíd.*

<sup>515</sup> *Ibíd.*



Aunque el lema más conocido de El Corte Inglés “si no queda satisfecho le devolvemos su dinero” vendría más tarde, lo cierto es que desde el primer momento ofreció a los clientes la posibilidad de devolver la mercancía».

En este mismo período y debido a la escasez de proveedores El Corte Inglés decidió fundar su empresa textil encargada de abastecer a sus propios almacenes, esto es, INDUYCO. De forma tal, que la creación y el desarrollo de una sección industrial en este modelo de negocio facilitó la puesta en marcha de las economías de escala.

Pero en cualquier caso, revela Toboso que la escasez durante los primeros años del franquismo era tal que la mercancía había que pagarla por adelantado.

Conviene apreciar que ya desde sus orígenes tanto El Corte Inglés como los almacenes populares practicaban una política empresarial con muchos puntos en común con los postulados del género *stakeholder*. En concreto, desarrolló una sólida y fuerte cultura empresarial que demuestra el interés de los propietarios por respetar y cumplir los intereses de sus trabajadores. Así lo demuestra Toboso y en particular las siguientes prácticas de los gerentes con los empleados:

- El estímulo a los trabajadores y la promoción del personal. En El Corte Inglés muchos de los primeros dependientes terminaron convirtiéndose en los posteriores jefes, incluso en los gerentes de los centros más importantes, pues la antigüedad y la fidelidad, al menos hasta los años sesenta, era el principal mérito para ascender. Como se puede observar desde sus orígenes ha tenido una cultura organizacional jerárquica.
- La participación de los trabajadores en el capital de la empresa, al menos en los grandes almacenes. Es más, El Corte Inglés institucionalizó la figura del *interesado*. Se trataba de una condición que se atribuía a aquellos trabajadores más leales y fieles que demostraban una entrega total al negocio independientemente de sus responsabilidades. De forma tal que como consecuencia de esa entrega tenían como recompensa la posibilidad de acceder a los beneficios de la empresa a través la compra de acciones preferentes y de dirigir el grupo. En la actualidad, El Corte Inglés, continúa con esa política pues la condición de socio sólo se tiene mientras se está en activo, de manera que cuando se abandona la empresa todo accionista debe devolver sus acciones.
- Una política laboral paternalista siguiendo el modelo de los grandes almacenes del siglo XIX. Dice Toboso que el afán por controlar las tiendas, llevó a Areces a instalar sus despachos en el propio almacén y a visitar a diario las tiendas. Hasta los años sesenta intentó conocer personalmente a sus trabajadores y mantener un contacto directo con ellos.
- Una proporción elevada de empleo femenino.
- Un sistema salarial incentivado basado en comisiones o bonus, que tenía como contrapartida una exigencia elevada a los empleados.
- Una actitud servicial ante el consumidor, que se plasmaba en la consigna de que «el cliente siempre tiene razón». Dice Toboso que con el desarrollo de las ciudades y el aumento de la clase media surge un público más exigente, que demanda un mejor trato. De tal forma que la atención y el servicio adecuado y cortés, dependían de la existencia de vendedores profesionales. Por este motivo, y dado la carencia de estos perfiles en la sociedad española, a partir de los años cincuenta los grandes almacenes establecerán sus propios cursos de formación a cargo de la empresa.

Entre 1949 y 1959 comienza un período de apertura económica en España. Explica Toboso «la primera ayuda americana; la movilización de algunos capitales hacia la industria atraídos por la diferencia de precios respecto a los agrícolas y una ligera mejora en la red de transportes. Esta primera y tímida apertura coincidió con una etapa de expansión en Europa, al abrigo del Plan Marshall, que permitió que la economía española emprendiera el camino de la semiindustrialización. A mediados de la década se acabó con el racionamiento, las primeras oleadas de turistas llegaron al país, y se intentó estimular el consumo con subidas salariales, que

aunque derivaron en un proceso inflacionista, lograron tasas de crecimiento significativas, en torno al 7,9 por ciento anual del PNB entre 1951 y 1958»<sup>516</sup>.

La década de los sesenta fue clave para la expansión de El Corte Inglés como gran almacén. Y esto tuvo lugar como consecuencia del aumento de la demanda, tanto de bienes de consumo como de inversión. Dice Toboso que Ramón Areces sostuvo que las medidas del Plan de Estabilización de 1959 basadas en la liberalización determinaron el éxito en la modernización del comercio. Así, se inauguraron nuevos centros de El Corte Inglés en Barcelona, Sevilla y Bilbao, además de Madrid, donde iba aumentando el número de locales, al mismo tiempo que las ya existentes se consolidaban con una creciente oferta comercial.

Desde finales de los 60 hasta mitad de los 90, tiene lugar una fase de fuerte crecimiento del Grupo, marcado por la expansión a otras capitales de provincia y por la diversificación de su actividad comercial, que pasa a tomar posiciones en otros ámbitos de negocio. Cabe decir que en este período junto con el aumento de cuota de mercado, amplía también su objeto social e incluye en su modelo de negocio otras actividades puramente comerciales como por ejemplo viajes, decoración, construcción o seguros. De este modo, en 1969, se constituye la sociedad Viajes El Corte Inglés, diez años después se crea Hipercor, y en 1982 se adquiere la sociedad Centro de Seguros. Y el desarrollo de estas otras vías de negocio se vio favorecido por el hecho de que El Corte Inglés se beneficiaba de sus propias instalaciones de venta así como de una clientela fija que acudía a diario.

Es en este período cuando se consolida la estrategia de crecimiento de este gran almacén que tenía como elemento clave de actuación comercial la instalación de los centros en edificios amplios y zonas selectas pero también el hecho de tener un gran surtido, el uso de escaparates atractivos, una atención al público cuidada y sueldos elevados en sus trabajadores. Según explica Toboso «según los expertos uno de los grandes aciertos de la cadena fue diseñar minuciosamente su estrategia de crecimiento, no dejando nada a la improvisación»<sup>517</sup>. En particular, dice la catedrática «el momento elegido para la expansión fue especialmente propicio. La transformación social y económica, que provocó un aumento del consumo sin precedentes, coincidió con una disponibilidad de capital en la empresa, que fue invertido de manera acertada. En primer lugar porque la expansión se realizó con una imagen, que va a caracterizar desde entonces a El Corte Inglés, basada en la calidad y el servicio a los clientes, como pone de manifiesto la campaña publicitaria de estos años «conseguir un género exclusivo para unos clientes más exigentes».

En segundo lugar porque el despegue coincidió con el de la industria española. Esta coincidencia y la posibilidad de autofinanciación, explican que a finales de la década El Corte Inglés se convirtiera en el líder indiscutible del comercio en España y que afrontara la crisis económica de los setenta y principios de los ochenta en una situación más desahogada y saneada que otras empresas del sector, que incluso llegaron a desaparecer ante la imposibilidad de afrontar los años de vacas flacas»<sup>518</sup>. Durante esta época contó con dos establecimientos, el de Madrid y el de Barcelona y a partir de 1966 la expansión se aceleró, siendo el período de mayor expansión la década de 1965 a 1975 con la apertura de varios centros. Es en esta etapa cuando El Corte Inglés empieza a consolidar su target: una clientela con un nivel adquisitivo medio-alto.

La década inmediatamente anterior a los ochenta fueron unos años intensos que concluyeron con el fallecimiento de Ramón Areces el 30 de julio de 1989. Fue una etapa económica marcada por unos tipos de interés muy altos que dificultaban gravemente la inversión empresarial y sobre todo que afectó a la demanda de bienes de consumo. Pero a pesar de esta coyuntura, El Corte Inglés mantuvo su nivel de ventas y además salió fortalecido de la crisis. En cualquier caso, durante todos los años anteriores, el presidente había ido preparando e instruyendo a su sucesor, Isidoro Álvarez, que desde 1966 ocupará el cargo de consejero director general.

<sup>516</sup> TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.

<sup>517</sup> *Ibíd.*

<sup>518</sup> *Ibíd.*

Una de las técnicas empresariales que ayudó a El Corte Inglés en este período económico fue la siguiente «la empresa ha fomentado una práctica que le ha dado muy buenos resultados y que consiste en propiciar que una parte considerable del sueldo de los empleados, en torno al noventa por ciento, sea ingresado en cuentas internas, a cambio de un interés algo más alto que el que ofrecen los bancos, pero con la ventaja de que le ha dado y sigue dando, un alto grado de maniobra financiera. Por este mecanismo los empleados reciben su sueldo en cuentas de la propia empresa y van retirando periódicamente el dinero que necesitan, a través de los múltiples cajeros automáticos, que con este fin existen en los centros. Paralelamente y debido a las ventajas que ofrece el pago con la tarjeta de compras de la empresa, que demora el cobro hasta el mes siguiente y de los descuentos que la cadena ofrece a los trabajadores, consigue tener una clientela cautiva, que realiza gran parte de sus compras en las diferentes empresas del grupo»<sup>519</sup>.

Se trata de otra iniciativa empresarial más que no solo afecta a los términos puramente económicos de El Corte Inglés sino que además contribuye a la creación de una cultura empresarial sólida caracterizada por un sentido de pertenencia muy fuerte entre los trabajadores.

En 1986 consigue alcanzar la tercera posición entre las mayores empresas españolas «con un crecimiento sostenido, a pesar del desempleo, la inflación y la caída del consumo, vivida en el país. Una situación que se vio favorecida con la buena relación que mantuvo con la Administración tras la desaparición del dictador. Desde mediados de los setenta se convirtió en el primer suministrador del estado a través de su empresa matriz y de sus filiales».<sup>520</sup>

Pero de nuevo, otro elemento empresarial que contribuyó al éxito de este gran almacén fue el desarrollo de una política de personal muy cercana y cuidadosa de los intereses personales y laborales de sus trabajadores. Así, ya desde sus inicios existían cursos previos planificados para la admisión de personal y otros para cualificar al personal no especializado en ventas. Es decir, no acudía a subcontratas de contratación de personal sino que tenía su propio departamento de recursos humanos, que en la selección de los trabajadores se regía por los aspectos profesionales y también por los culturales. Otra muestra más de la existencia de una cultura corporativa de empresa.

En definitiva los rasgos mas identificativos de la política empresarial de El Corte Inglés desde mediados de la década los sesenta son los siguientes<sup>521</sup>:

1. Una estrategia de crecimiento lenta que tiene como principal consecuencia la apertura de centros de forma paulatina a diferencia de la competencia como por ejemplo Galerías Preciados que tuvo una expansión más rápida.
2. Prima una homogeneidad en todos sus centros. Todos cuentan con una estructura visual y organizativa prácticamente igual marcada por ser establecimientos de grandes dimensiones.
3. Su superficie media es de treinta mil metros cuadrados.
4. Su ubicación en las zonas más selectas y cotizadas de las grandes ciudades.
5. Gran variedad de surtido y de cantidad de productos.
6. Una política de inversión basada en la autofinanciación marcada por una gran solvencia económica, donde hasta las fincas e inmuebles de sus centros de son de su propiedad.
7. Los accionistas son todos trabajadores de la empresa.
8. Aplicación de una estrategia empresarial horizontal y vertical.
9. Desarrollo de una política laboral muy agresiva basada en altos salarios pero además en el establecimiento de un sistema de incentivos muy competitivo.
10. Puesta en marcha de una política de recursos humanos fundada en la confianza y la seguridad de sus trabajadores en su empresa así como en el ofrecimiento de posibilidad de un desarrollo profesional dentro de la propia que coincida con sus proyectos personales.

<sup>519</sup> Ibid.

<sup>520</sup> Ibid.

<sup>521</sup> Ibid.

En la década de los ochenta, explica Toboso que «a consecuencia de la crisis que se venía arrastrando se produjo una caída en picado del consumo que pasó de un crecimiento medio anual en el período 1974-78 del 2,6 por ciento, a un crecimiento del 0,9 por ciento en 1979, del 0,7 por ciento en 1980, hasta alcanzar en 1981 una tasa negativa del -0.8 por ciento. La bajada fue general y se dio a nivel mundial. Afectó a las ventas no sólo en España, sino en la mayoría de los países desarrollados. Muchos comercios vieron, como después de unos años de expansión y grandes beneficios, se produjo un descenso acusado, que en algunos casos terminó con balances en números rojos. España no fue una excepción e incluso la crisis revistió tintes más oscuros. En primer lugar porque sus efectos, al llegar con retraso, continuaron en los primeros años ochenta; en segundo porque la adopción de medidas para atajarla se retrasó y finalmente porque en el país se estaba llevando a cabo la Transición a la democracia con una coalición gubernamental, la UCD que se había desgastado en el esfuerzo y en unas condiciones económicas altamente desfavorables: con un desempleo en ascenso, como consecuencia de la vuelta de muchos emigrantes; con un empresariado desconfiando, reacio a invertir; con una industria que necesitaba una reconversión inmediata; con unas mujeres que decidieron incorporarse al mercado laboral y con una inflación galopante. Todo ello provocó una retracción del consumo. Las empresas más sólidas salieron fortalecidas, como suele ocurrir en estos procesos, al quedar en el camino buena parte de la competencia. El caso de El Corte Inglés fue el más evidente. Pero el resto de las cadenas quedaron dañadas, incluso algunas tocadas de muerte».

Peor a pesar de ello, El Corte Inglés se consolida en los años ochenta y cuando Isidoro Álvarez accedió a la presidencia de El Corte Inglés el 2 de agosto de 1989 ya era un gran conocedor del negocio. En 1989, se constituyeron y comenzaron a operar dos nuevas sociedades del sector asegurador. Por un lado, Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros, y por otro, Seguros El Corte Inglés, Ramos Generales y Reaseguros, S.A.

Las medidas que llevaron a El Corte Inglés a salir airoso de la crisis fueron básicamente el incremento de una mayor productividad frente al crecimiento de los costes, una diversificación de la oferta así como una autofinanciación de sus proyectos. De tal forma que El Corte Inglés se convirtió en el grupo de distribución líder.

Este período de crecimiento sostenido culminó en 1995 con la consecución de un hito importante: la adquisición de las propiedades inmobiliarias de Galerías Preciados, la incorporación a la plantilla de 5.200 empleados y las fuertes inversiones para adecuar los activos adquiridos a la política comercial y a la cultura empresarial del Grupo<sup>522</sup>.

En el mes de julio de 1997, El Corte Inglés firmó una carta de intenciones para fusionar su filial The Harris Company (adquirida en 1981) con la cadena estadounidense Gottschalks Inc. La operación final se produjo a finales de este año. El 2001 la empresa Hipercor adquirió cinco hipermercados a la sociedad Carrefour, así como las galerías comerciales correspondientes. Todos estos activos estaban incluidos en un plan de desinversiones impuesto por el Gobierno tras la fusión de Pryca y Continente. Los cinco hipermercados se encuentran ubicados en Burgos, Valladolid, Avilés, Sevilla y Málaga. Ese mismo año se produjo la apertura de todos los hipermercados bajo la denominación de Hipercor<sup>523</sup>.

Por otro lado, en ese año El Corte Inglés, una firma de que sólo operaba en territorio nacional, da un paso hacia la internacionalización. El 23 de noviembre se inauguró al público el primer gran almacén de El Corte Inglés en el exterior, concretamente en Lisboa (Portugal). El centro está ubicado en una de las zonas más comerciales de la capital portuguesa. Asimismo, al finalizar el año 2001 El Corte Inglés adquirió a Marks & Spencer los nueve centros pertenecientes al grupo británico, y de esta forma el día

<sup>522</sup> Información corporativa El Corte Inglés, 2014 [consulta: 15-09-2010]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/es/informacioncorporativa/elcorteinglesccorporativo/index.jsp>

<sup>523</sup> El Corte Inglés. Información Corporativa, 2014 [consulta: 05-08-2014]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglesccorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3>

18 de diciembre se abrieron al público estos centros, ubicados en Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia<sup>524</sup>.

Otro de los momentos clave de la historia del Grupo fue la adquisición en diciembre de 2006 de la sociedad Ason Inmobiliaria, propietaria del solar del edificio Windsor (que se había quemado casi dos años antes) y del 20 por ciento de Torre Picasso, ambos en Madrid. Pocos meses después, en julio de 2007, la compañía vendió a FCC su participación en este último inmueble al mismo tiempo que avanzaba en el diseño para convertir el solar del Windsor en un edificio que albergara uno de los mayores centros comerciales de Europa<sup>525</sup>.

En 2010, con motivo del final del período estival, los principales periódicos de la prensa salmón se hicieron eco a propósito de su situación. A pesar de la coyuntura económica internacional y nacional El Corte Inglés goza de buena salud y ha logrado mantener el tipo gracias al recorte en gastos de explotación. «El Corte Inglés capea el peor año de la crisis al mejorar un 2,2 por ciento su cash flow». Con este titular el diario económico Cinco Días se refería al principal grupo de distribución español el pasado 30 de agosto de 2010<sup>526</sup>.

## 6.2. LAS CUENTAS PÚBLICAS DEL EJERCICIO 2012

Según registra el diario nacional español El País junto con el económico Expansión y el propio informe anual de El Corte Inglés, el pasado año 2012<sup>527</sup> el grupo supo defenderse mejor contra la caída beneficios a pesar de que la crisis le siga pasando factura. Conviene añadir que los datos del ejercicio 2012 reflejan la dinámica económica del Grupo, y que no ha habido modificaciones sustanciales en el ejercicio 2013.

En 2012, marcado por la subida de impuestos, la supresión de una paga a los funcionarios y el recrudecimiento del paro en España, ganó 171,5 millones de euros, el 18 por ciento menos que un año antes. Recoge el diario que la bajada es casi la mitad que la que experimentó en 2011, que alcanzó el 34 por ciento.

Por otro lado, la reducción de su facturación fue más leve que la de sus ganancias: del 7,7 por ciento, hasta los 14.552 millones de euros.

Pero a pesar de esta coyuntura económica el grupo apostó por renunciar a una parte de sus márgenes para sostener las ventas. De hecho, a día de hoy continúa con esta política de precios y ya a anunciado que va a ampliar a otros tres mil productos básicos (alimentos y droguería fundamentalmente) su campaña de vigilancia permanente de precios para asegurarse que el coste de los mismos está en la línea de sus principales competidores<sup>530</sup>.

Asimismo a comienzos del 2013 se nombró por primera vez a un director general, Dimas Gimeno. Licenciado en Derecho y con una larga trayectoria en el grupo que a día de hoy es la mano derecha de su tío Isidoro Álvarez. Ha trabajado para la compañía desde el año 2000 y ha ocupado distintos puestos de responsabilidad, y ya era consejero y patrono de la fundación.

<sup>524</sup> Ibid.

<sup>525</sup> Ibid.

<sup>526</sup> MORENO, P. El Corte Inglés capea el peor año de la crisis al mejorar un 2,2% su 'cash flow'. *Cinco días*. 30 de agosto de 2010 [consulta: 15-09-2010]. Disponible en: [http://cincodias.com/cincodias/2010/08/30/empresas/1283175579\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2010/08/30/empresas/1283175579_850215.html).

<sup>527</sup> El Corte Inglés. Información Corporativa, 2014. [Consulta: 23-05-2014]. Disponible en: [http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view\\_manager.html?root=24](http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view_manager.html?root=24).

<sup>528</sup> DELGADO, C. El Corte Inglés gana 171,5 millones de euros y comienza a renovar su cúpula. *El país.com. Diario digital*. 26 de agosto de 2013 [consulta: 23-05-2014]. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133\\_638380.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133_638380.html)

<sup>529</sup> El Corte Inglés facturó 14.552 millones y ganó 171 millones. 25 de agosto de 2013 [consulta: 23-05-2014]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/08/25/empresas/distribucion/1377432782.html>

<sup>530</sup> MUÑOZ, R. El Corte Inglés refuerza su ofensiva de rebaja de precios. *El país.com. Diario digital*. 9 de abril de 2014. [Consulta 23-05-2014]. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2014/04/08/actualidad/1396980051\\_242860.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/04/08/actualidad/1396980051_242860.html).



El Corte Inglés lleva tiempo modificando su estrategia: desarrolló el pasado año 2011 una nueva política de precios más bajos en alimentación y apostó por formatos más pequeños, como los supermercados Supercor pero aún así, los grandes almacenes El Corte Inglés siguen siendo el soporte del grupo ya que obtuvieron beneficios de doscientos sesenta y cinco millones.

Según los últimos datos públicos, El Corte Inglés ha afrontado la recesión mejor que la media del sector de distribución. El comercio minorista perdió el 10,1 por ciento de sus ventas el pasado año 2012 según el Instituto Nacional de Estadística, y casi dos puntos y medio por encima de la media del grupo.

Si se toman como referencia las grandes superficies, la pérdida de ventas del sector sube al 12,5 por ciento frente al 7,3 por ciento de los centros de El Corte Inglés. Pero la crisis económica que dura ya siete años y los cambios de hábitos de compra que conlleva, ha impactado en los grandes formatos.

Los grandes almacenes El Corte Inglés, «el verdadero corazón del grupo» y que suponen el 59 por ciento de su cifra de negocio (8.542 millones de facturación) redujeron sus ventas el 7,3 por ciento y los beneficios más del 11 por ciento. Pese a esto, logró obtener de beneficio doscientos sesenta y cinco millones de euros.

Pero a pesar de que el grupo encadena ya tres años de caída de facturación (desde 2009), el grupo El Corte Inglés ha decidido no tomar medidas agresivas de reducción de plantilla. El número de empleados ha bajado en 2.637 personas este año, hasta los 96.678 empleados, el 94 por ciento de ellos fijos. Pero esta reducción se explica por las jubilaciones o los contratos vencidos que no fueron renovados. Las cifras sitúan al Corte Inglés como el primer empleador privado de España.

Pese esta coyuntura, durante 2012 el grupo continuó inaugurando nuevos centros y renovando su equipamiento, pero redujo su fuerte ritmo inversor.

En definitiva y tal y como recoge su informe económico 2012 los cuatro grandes aspectos a destacar durante este ejercicio son:

- El mantenimiento de la fortaleza del gran almacén como formato comercial. El Corte Inglés no sólo aporta el 58,7 por ciento de la cifra de negocios consolidada del Grupo, sino que continúa ocupando el primer puesto entre los grandes almacenes europeos.
- El mantenimiento del empleo, que les permitió cerrar el ejercicio con una plantilla total que asciende a 96.678 personas, el 94 por ciento de las cuales tiene contrato indefinido.
- La finalización de las obras de ampliación del Centro de Castellana, en Madrid, que lo consolidan como un excepcional espacio de ventas y emblema de la innovación.
- Por último, la apertura de dos nuevos centros de El Corte Inglés e Hipercor, uno en Córdoba y otro en el centro comercial Puerto Venecia (Zaragoza), así como un centro de Hipercor y Outlet de El Corte Inglés en Badajoz.

En la actualidad El Corte Inglés cuenta con ochenta y seis grandes almacenes distribuidos por el conjunto del territorio español y luso. Asimismo en el último informe público señala a propósito de los grandes almacenes las siguientes innovaciones:

El formato de grandes almacenes mantiene su fortaleza y se trata del modelo de negocio con mayor relevancia dentro del conjunto del Grupo con una aportación a la cifra de negocios consolidada del 58,7 por ciento.

El atractivo de la propuesta comercial, la capacidad de adaptación para llegar a clientes con diferentes gustos y posibilidades económicas, y la constante mejora de los sistemas de gestión han permitido hacer frente a las dificultades del sector de la distribución sin perder los compromisos de calidad, surtido y garantía.

Sostienen que la coyuntura económica hostil ha afectado a las ventas y que ha sido el principal desencadenante para los cambios en la gestión de prácticamente todas las áreas: desde el control de existencias a los consumos energéticos. Ello ha permitido conseguir importantes ajustes y ahorros de costes.

Por otro lado, El Corte Inglés sigue caracterizado —como en sus inicios— por una oferta comercial amplia y variada, en constante actualización y adaptada a las últimas exigencias del mercado. Han incorporado novedades en todas las áreas: moda y complementos, tecnología, deportes, cultura y arte, decoración, alimentación, restauración o servicio al cliente.

En este espíritu de renovación, dicen en su informe, se enmarca la incorporación de nuevas firmas y el lanzamiento de nuevos productos como la nueva Colección Black, también de Emidio Tucci, para moda de hombre. Estos grandes almacenes son un gran escaparate para las nuevas firmas cuyo denominador común es la calidad y la innovación. En ese sentido, hay que destacar la reciente entrada de firmas como Vince Camuto, Steve Maden, Ugg o Liu Jo en complementos de moda; Cimento y Stroili en joyería; o Michael Kors, Karen Millen o Police en bisutería. Además, el diseñador Juanjo Oliva, ha colaborado en una colección especial para Elogy, firma exclusiva de El Corte Inglés.

En relación con las nuevas tecnologías, el comercio electrónico y el entorno digital siguen siendo su punto fuerte: la página web de El Corte Inglés se esfuerza por ofrecer una mejor experiencia de compra online con nuevas herramientas como la reciente incorporación del pago a través de PayPal. Explican que en el último trimestre de 2012 se llevaron a cabo acciones con marcas como Spotify para la venta de tarjetas de suscripción a su servicio de reproducción de música en streaming; con Filmotech para la puesta en marcha del mayor videoclub online de cine en español; y con Wuaki.tv para la distribución de películas de Hollywood a través de Internet. Se ha lanzado una plataforma multicanal que incluye tanto el servicio en tienda como nuevas propuestas digitales a través de la web especializada [www.bodamas.com](http://www.bodamas.com).

Han desarrollado formatos comerciales como Gourmet Experience, un concepto que incluye tapeo y la venta de productos gourmet. También en varios establecimientos se han instalado espacios de salud y belleza. Y el Espacio de las Artes de Castellana, en Madrid, ha extendido su experiencia como galería de arte contemporáneo a Barcelona y Marbella.

En cualquier caso, recogen en su informe que la situación económica general ha condicionado las acciones promocionales que se han realizado a lo largo del ejercicio ofreciendo productos de gran calidad a precios muy competitivos. También se han intensificado las facilidades de compra con distintas acciones de financiación y aplazamiento de pagos.

Desde el punto de vista de la comunicación con el cliente, aseguran que el entorno digital se afianza como herramienta de comunicación y como canal para desarrollar acciones promocionales. Además de las campañas lanzadas a través de las páginas web, en 2012 se ha incrementado la presencia de El Corte Inglés en las redes sociales a través de plataformas como Facebook o Twitter. Señalan que El Corte Inglés es la única empresa española que está en el Top 10 de las «marcas con talento», según el estudio *Facebook IQ* de la Universidad de Nueva York.

Por último, conviene destacar que la web de El Corte Inglés se mantiene como un referente del comercio electrónico con casi ciento treinta y siete millones de visitas, un 11,6 por ciento más que el año anterior. Cuenta, además, con más de 3,5 millones de usuarios registrados y 30 tiendas adaptadas a todo tipo de clientes con diferentes posibilidades económicas.

### 6.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. DEPARTAMENTOS Y FUNCIONES

La estructura departamental de El Corte Inglés difiere del resto de empresas del sector de la distribución. Las viejas estructuras jerárquicas han desaparecido y los empleados de los servicios centrales se encuentran interrelacionados a través de relaciones bilaterales. La estructura laboral ha evolucionado de una pirámide a una red.

A continuación se recoge el organigrama elaborado a partir de la información institucional de El Corte Inglés y de la red de contactos LinkedIn de los servicios centrales del gigante español en el sector de la distribución:

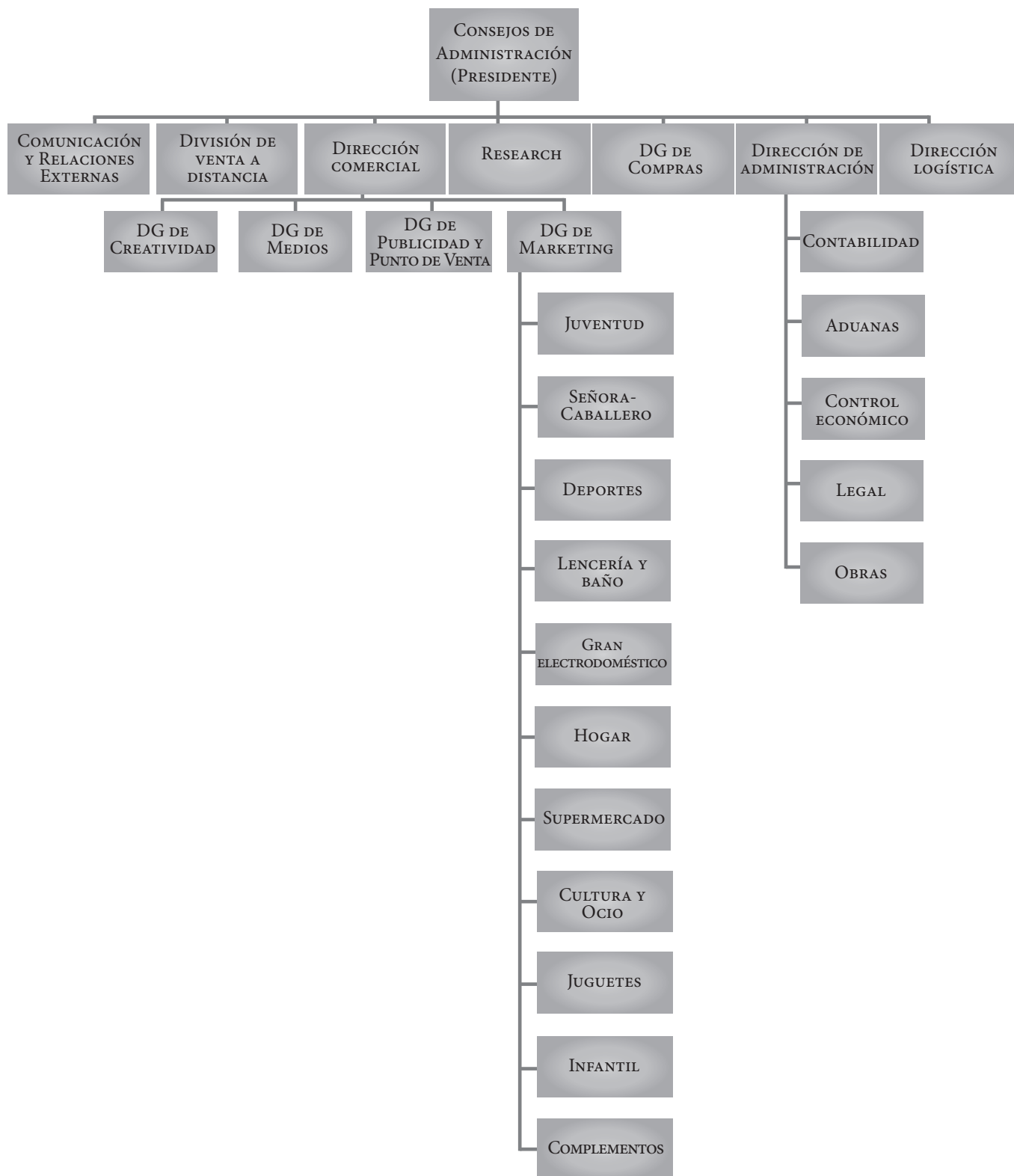


GRÁFICO 10. Organigrama de El Corte Inglés.

Fuente: elaboración propia.

El Consejo de administración es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad mercantil. Es un órgano colegiado que dirige la marcha de la sociedad supervisando y guiando la actuación de la dirección. En el caso de El Corte Inglés está formado por siete consejeros, un secretario y presidido por Dimas Gimeno<sup>531</sup>.

La Dirección Comercial: está constituida por cuatro departamentos que reportan directamente con éste.

- Dirección General de marketing y publicidad.
- Dirección General de Creatividad.
- Dirección General Publicidad Punto de Venta.
- Dirección General de Medios.

Dirección de Compras: este departamento se encarga de las funciones de compraventa del género en función de los intereses que de la demanda, de las directrices marcadas por el departamento de marketing.

Dirección Administrativa: en esta área se enmarcan los departamentos de contabilidad, control económico, legal, obras y aduanas, estas últimas se encargan de negociar las transacciones extranjeras y los cambios de divisas.

Dirección de Logística: es el departamento que gestiona y supervisa las infraestructuras necesarias para la labor de la compraventa. Transporte de los productos, etc.

Del Consejo de Administración depende directamente la División de venta a distancia. Se trata de una sección que incluye todo lo que no se vende directamente en la tienda, esto es, venta por Internet, venta por televisión, catálogo y venta telefónica. Y a su vez la venta por Internet tiene el mismo organigrama que la división de compras. Es decir una sección de moda, cultura, infantil, juguetes, perfumería, etc.

El departamento de personal está dividido entre aquellos que hacen la selección de personal y quienes ejercen funciones administrativas de los servicios centrales. Hay un director personal que tiene delegados en todas las tiendas.

Por otro lado, los puntos de venta de los grandes almacenes cuentan en la plantilla con los siguientes del cargo. En lo alto de la cúspide se encuentra el director del centro y su ayudante, el adjunto a la dirección. Por otro lado y en función de las características propias de cada establecimiento aparecen los gerentes de cada sección o especialidad (mujer, caballero, hogar, etc.). A cargo de éstos últimos, están los empleados tradicionales de venta. Finalmente, conviene añadir que en cada punto de venta y sección de El Corte Inglés trabaja un grupo de empleados del departamento de los Servicios Centrales de Publicidad Punto de Venta. Esta figura se encarga de diseñar el espacio de venta y dependen directamente de su departamento y no del director del centro.

#### 6.4. EL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Junto con Telefónica, El Corte Inglés es el gigante empresarial español que más presupuesto emplea para la estrategia de marketing y comunicación. Desde hace unos años se introduce la figura del Director general comercial y la parte de comunicación cobra muchísima más importancia. La comunicación evoluciona y pasa de estar al servicio de un departamento de compras, es decir, de promocionar o publicitar un producto que ya se ha comprado, a participar de forma activa desde el principio de la estrategia comercial.

En su origen este departamento estaba al servicio de la dirección general de compras. Por ejemplo, la Dirección General de Compras realizaba las compras de mujer y después se hacía una campaña de comunicación para lanzar el producto. Ahora, el Director de marketing explica las tendencias que se

<sup>531</sup> El Corte Inglés. Información Corporativa, 2014. [Consulta: 05-08-2014]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=138&NM=3>

van a llevar este año al director de compras para que así éste compre en consecuencia. Viajan con ellos a Asia, están con ellos desde el principio, para que así la comunicación ya tenga sentido. En palabras de una empleada «antes se comunicaba algo que ya estaba comprado, ahora se elabora la comunicación desde el origen de la compra».

La estrategia del Dirección General de Compras y la Dirección General comercial es conjunta.

La Dirección General de Compras está compuesta por una suma aproximada de mil personas. Entre otras figuras participan los planners, los diseñadores, los cool hunter, los comerciales.

En la Dirección General Comercial destacan:

Dirección General de Publicidad Punto de Venta (PPV): se encargan de la decoración en tienda. El escaparate, el mueble donde se cuelga la mercancía, la cartelería. Su función es la parte creativa de todo lo que tenga que ver con el store. Escaparatismo, mueble. Trabajan con compras y comercial para adaptarse a las necesidades de producto. Diseñan un mueble, el escaparate o una cartelería que presente mejor el producto. Se comunican con Dirección General de Compras a través del Departamento de Marketing.

Otro de los puntos fuertes de este departamento es la presentación de eventos en el punto de venta, se encargan de todo el escenario. Del mismo modo, hay personal de este departamento en los propios puntos de venta, en los centros cumplen la función de colocar las nuevas colecciones y que la imagen se correcta. Suman una cifra total de cuarenta personas en los servicios centrales.

La Dirección de Marketing es la parte promocional, la parte de comunicación, aquella que transmite las necesidades de producto al resto de departamentos: medios, creatividad, PPV. Se ejecuta un marketing más tradicional. El departamento de marketing cada vez está más presente en todas las áreas, sus labores cada vez abarca un campo mayor, e incluso llegan a tomar decisiones de cómo deben ser las perchas. Mantienen un contacto directo e ininterrumpido con los departamentos de creatividad y de medios para las campañas de comunicación.

Hasta ahora las campañas publicitarias eran de producción propia, pues la empresa cuenta con un equipo de trabajo tanto en medios como en creatividad con experiencia y solera. Pero últimamente y ya para determinadas promociones se llama a otras agencias de publicidad externas y se convocan concursos. Sobre todo las campañas online o alguna cosa distinta. Este departamento se divide en función de la especialidad y el área de comercialización que son once: mujer, juventud, deportes, etc. En total son 70 personas. Pero los número son recientes, en los últimos años, este departamento ha pasado de tener 20 personas a más de 70. Cada vez está, aglutinando labores que antes no se hacía: producto, feria, etc. Definen a medios, a compras y a creatividad lo que quieren.

El Departamentos de medios: se encarga de gestionar la publicidad en los medios de comunicación: radio, prensa, revistas, televisión, marquesinas, etc. Recibe y llama a los diferentes soportes de medios de comunicación. Negocian con Media planning y con los medios. Las negociaciones con todos los soportes son globales, es decir, iguales para todos. Desempeñan este trabajo un grupo de una veintena.

El departamento de creatividad: lo componen 65 personas. La parte online es desempeñada por agencias externas. Mientras que la parte off, aunque todavía existe un núcleo fuerte que se trabaja en el departamento, están empezando a convocar concursos externos, a productoras, etc.

Conviene añadir, que los grupos de trabajo, aunque están divididos en especialidad, no hay ningún departamento que se encuentre en un nivel superior a otro sino que a nivel de organigrama es completamente plano. Desde el punto de vista funcional, el área de marketing se situaría en el centro y coordinaría todas las actividades. Por otro lado, las estrategias de comunicación son generales en toda España. Excepto en el caso de inauguraciones y algún centro de rescate, esto es, cuando el establecimiento no funciona bien. Desde el punto de vista funcional ya hemos analizado como trabaja el departamento de marketing y cuales son sus formas de comunicación. Pero, ¿cómo es la comunicación interna? Cada día llega el reporting de todas las direcciones provinciales a los servicios centrales de El Corte Inglés, ubicados en Hermosilla 112.



A cada sección de marketing le llega su correspondiente información. ¿Cómo? Mediante el Sistema de programación online. Esto es, cada centro cuenta con un sistema informático a través del cual les envían vía infoline unos mensajes breves, tales como: «he agotado tal producto» o «no me ha llegado el cartel». Lo recibe también el departamento de marketing junto con el de compras porque cada vez está más involucrado en el producto.

## 6.5. CONCLUSIÓN SOBRE LOS GRANDES ALMACENES Y EL CORTE INGLÉS

El modelo de negocio de los grandes almacenes se ha extendido a todos los continentes y en la mayoría de los países al menos actúa uno. Su desarrollo evolutivo ha sido fruto de un conjunto de factores económicos, culturales y sociológicos que varían de una zona geográfica a otra. Cada territorio presenta unos rasgos singulares y por lo tanto no sería justo trazar grandes generalizaciones. Sin embargo, a partir de este informe y tras estudiar el fenómeno se concluye que:

1. El gran almacén es una institución que ha modificado los hábitos de compra y ha alentado la sociedad del consumo. Se trata de un fenómeno económico que ha acarreado consecuencias sociales y culturales.
2. En líneas generales la tienda por departamentos es definida como «aquella empresa que tienen uno o más establecimientos de venta al por menor que ofrece un surtido amplio y relativamente profundo de varias gamas de productos (principalmente artículos para el equipamiento del hogar, confección, calzado, perfumería, alimentación, etc.), presentados en departamentos múltiples, en general con la asistencia de un personal de venta, y que ponen además diversos servicios a disposición de los clientes». Aunque exista una unanimidad de rasgos y políticas comerciales para denominar a esta forma de distribución comercial, cada firma es diferente y cada nación ha evolucionado de una manera distinta. De este modo, España, una de las principales potencias mundiales, cuenta con un solo grupo minorista que opere a través de la tienda por departamentos.
3. Este modelo de negocio nació en 1952 en París y desde entonces no ha cesado su expansión. Su desarrollo no está sujeto sólo a condicionantes económicos, es decir, no sólo han proliferado en países desarrollados o en vías de desarrollo sino algunos territorios con escaso crecimiento económico.
4. Es el minorista que revolucionó la forma de distribución comercial y selló las viejas costumbres del comercio tradicional. Marcó el origen del surgimiento de otras formas comerciales como las cadenas, los discount o los establecimientos de precios únicos; así como, abrió la veda a las nuevas estrategias comerciales.
5. En España, con motivo de las circunstancias políticas y económicas, este modelo de negocio se desarrolló con reticencias. Con todo, hoy cuenta con uno de los grupos más sólidos y fuertes del mundo. El Corte Inglés, según el último informe de Datamonitor, es el segundo más importante del mundo en función de ventas, detrás de la corporación norteamericana Sears Holding, pero por delante de otros gigantes como la británica Mark & Spencer o la firma japonesa Mitsukoshi.
6. Finalmente, conviene añadir que la comunicación y la publicidad constituyeron un elemento esencial para la consecución de los objetivos del gran almacén. En esta línea y tal y como apunta actualmente el comunicólogo Joan Costa, sería muy interesante que la estrategia de comunicación no se empleara como una herramienta para conseguir un objetivo comercial, sino que la comunicación se planteara desde el primer momento de la estrategia empresarial.



## TERCER BLOQUE

### CAPÍTULO 7 ESTUDIO DE CASO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EL CORTE INGLÉS

#### 7.1. METODOLOGÍA EN LA INVESTIGACIÓN DE SU CULTURA Y GESTIÓN

Como en la mayoría de las disciplinas de las Ciencias Sociales para precisar el modelo de cultura organizacional se recurre a dos métodos tradicionales, a saber: el cualitativo y el cuantitativo. A su vez la elección de uno u otro determina diferentes orientaciones y proporciona variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura organizacional. Así Zammuto y Krakower sostienen «la decisión sobre el tipo de estudio dependerá de su efectividad para determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes y predecir relaciones entre el tipo cultural y otros fenómenos; y mapear perfiles culturales»<sup>532</sup>.

Toca Torres y Carrillo señalan que los estudios cualitativos más utilizados son: focus group, desarrollado para descubrir tanto las motivaciones así como las causas de insatisfacción; la percepción de valores y filosofías, que mediante una encuesta estructurada se accede a los principales valores percibidos; los juegos proyectivos, que mediante el desarrollo de actividades lúdicas se identifica el perfil de cultura organizacional; las entrevistas en profundidad, que permiten obtener información para elaborar un diagnóstico acerca de los procesos desarrollados; y, por último, el intercambio de roles, que a través de dinámicas identifica las dificultades o facilidades de los miembros de una organización para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Este estudio es eminentemente cualitativo, sin perjuicio de que más adelante pudiera desarrollarse otro de carácter cuantitativo. Se ha llevado a cabo a través de entrevistas en profundidad pero de un colectivo muy concreto, quienes representan la voz institucional de la empresa, en particular, las personas que integran el Departamento de Comunicación y Relaciones Externas. Estos datos e informaciones se han completado y contrastado con la documentación corporativa publicada en su propia web —las memorias económicas y de Responsabilidad Social Empresarial. Es decir, el análisis observa la cultura organizacional y el tipo de gestión empresarial a través de la información corporativa e institucional, que a su vez puede coincidir o no con la realidad de la firma, pero que de una u otra forma revela aquello que quiere ser.

Evidentemente dentro de una corporación que integra más de ochenta mil trabajadores surgen varias subculturas, pero como señala Cameron y Quinn (2011) cada subunidad también contiene elementos comunes dominantes del conjunto de la organización, es decir, aquellos que hacen que se mantenga unida. Y en base a esta tesis, la investigación identifica esos elementos y estudia a la organización como una única unidad de análisis.

Por otro lado y como sostienen los autores creadores del sistema de medición anteriormente expuesto no hay respuestas correctas o incorrectas ante esos supuestos porque no hay culturas correctas o incorrectas. Cada organización será descrita por un conjunto de diferentes respuestas.

<sup>532</sup> ZAMMUTO, R.F. y KRAKOWER, J.Y. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. En: *Research in Organizational Change and Development*. Emerald Group Publishing, 1991, Volumen 5, pp. 83-114.

Ahora bien para identificar el tipo de cultura al que pertenece El Corte Inglés nos hemos basado en la herramienta que a su vez Cameron y Quinn utilizan para desarrollar su modelo. Se conoce con el nombre de Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional<sup>533</sup> y valora las seis variables clave de la cultura organizacional explicadas con anterioridad. En cada una de ellas hay cuatro alternativas. Hay que dividir 100 puntos entre esas cuatro alternativas en función de la proporción que más se ajuste a la identidad de la firma. Tal y como dicen los autores el primer paso es sumar todas las respuestas de la columna A y dividir las entre seis. Exactamente igual se hará con la columna B, C y D. (Véase anexo 1).

No obstante, aunque esta herramienta tiene como objeto identificar la cultura organizacional a partir de las puntuaciones que llevan a cabo los trabajadores de todas las divisiones de un empresa, esta investigación cuestiona la solución obtenida de las posibles respuestas en una empresa de más de ochenta mil empleados. De tal forma que le ha servido de modelo para identificar la cultura organizacional a partir de las Entrevistas en profundidad.

El fin general de este estudio es determinar si la cultura de una organización —identificada en base a la clasificación de Cameron y Quinn— lleva consigo o implica una forma gestión empresarial, y por lo tanto, si a partir de aquélla podemos saber si estamos ante una estrategia *shareholder* o *stakeholder*. Los estudios teóricos ya indican que la respuesta es afirmativa pues Davis y Tagiuri (1982), Peters y Waterman (1984) o Belausteguigoitia (2006) sostienen que la cultura representa un factor clave para el éxito de la empresa. Y como hemos mencionado anteriormente el éxito se medirá mediante la comprobación de si se han cumplido o no los criterios necesarios —metas— para alcanzar lo que los directivos entienden por finalidad de la empresa. Una idea que puede ser sustentada además con la definición de cultura de Webster (1989)<sup>534</sup> quien dice que es un patrón de valores y creencias que ayudan a las personas a entender el funcionamiento de la empresa y; por tanto, les provee las normas de conducta dentro de la empresa. Es decir, la cultura organizacional no solo ayuda a los trabajadores a conocer cuál es la finalidad de la empresa —puesto que ésta funciona u opera en base a aquélla— sino que además disciplina su comportamiento. De lo que se infiere que para que una empresa alcance el éxito, la gestión y la cultura organizacional han de ser coherentes.

Para cumplir este propósito es necesario desarrollar los siguientes objetivos:

En particular, esta investigación parte de la siguiente proposición general:

**Proposición:** la cultura empresarial es un recurso intangible que influye en la gestión.

Pero esta proposición se va a estudiar en base a otras dos proposiciones más específicas, a saber:

- La cultura empresarial a través de sus valores es un recurso estratégico que genera ventaja competitiva.
- La cultura empresarial afecta a su rendimiento.

Estas dos proposiciones se van a estudiar en base al método del caso, y en particular, sobre el modelo de los grandes almacenes de El Corte Inglés. Este método se basa en la idea de que el producto final —como consecuencia del proceso que se lleva a cabo— no se limita al documento en sí, sino al aprendizaje y a las posteriores investigaciones que puede llegar a desarrollarse como consecuencia del mismo. Este caso reúne los elementos imprescindibles para que la información pueda resultar útil:

1. Es posible ver la información como un conjunto de decisiones que pueden desencadenar en una serie de consecuencias.
2. Las conclusiones se obtienen sobre un protagonista concreto: la cultura y el modelo de negocio de los grandes almacenes desarrollado en El Corte Inglés.
3. La investigación tiene lugar en un contexto donde intervienen otro tipo de agentes económicos. En este caso, se estudia la cultura organizacional de El Corte Inglés con especial hincapié en los datos económicos y forma de organización de la firma desde 2009 a 2013.

<sup>533</sup> Su nombre originario es Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

<sup>534</sup> DESHPANDE, R. Y WEBSTER, F. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. En: *Journal of Marketing*. American Marketing Association, 1989, Volumen 53, Número, pp. 3-15.

4. La muestra de la investigación se limita a la información institucional. Y aunque los autores de este artículo entienden que es fundamental la visión de un agente que opere en el mismo contexto ajeno al protagonista —así sería por ejemplo los proveedores, la competencia o las instituciones gubernamentales— en este supuesto, solamente se pretende conocer en rigor el tipo cultura organizacional a través de la información corporativa.
5. El caso concluye con una idea fundamental, a saber: el tipo de cultura organizacional de El Corte Inglés y su relación con el tipo de gestión del modelo de negocio.
6. Su forma de estudio es trasladable y aplicable a otras empresas del sector<sup>535</sup>.

## 7.2. EL MODELO DE GESTIÓN DE EL CORTE INGLÉS Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL. EXPOSICIÓN DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS AÑOS 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

### 7.2.1. Introducción

Este epígrafe comprueba si los fundamentos que sirven de base al género *stakeholder* son observados por los directivos que gestionan la empresa, es decir, si constituyen un conocimiento consciente llevándose a la práctica por medio de actos e iniciativas reales. Asimismo relaciona el modelo de negocio junto con la cultura organizacional. En particular, esta firma refleja los rasgos de la cultura adhocrática y burocrática.

Para el análisis cualitativo, en primer lugar se ha entrevistado a mandos intermedios del compañía mediante el cuestionario que aparece recogido en el Anexo 2. Estas entrevistas se han llevado a cabo durante todo el año 2014. Se trata de una serie de preguntas formuladas a partir de la elaboración propia junto con tres manuales de referencia:

1. Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica<sup>536</sup>.
2. La cultura corporativa<sup>537</sup>.
3. El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España publicado y redactado y elaborado por Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano<sup>538</sup>.

Este cuestionario recoge los aspectos clave para identificar el modelo de gestión, la cultura organizacional y el tipo de comunicación de la compañía. Respecto a la cultura organizacional se ha planteado teniendo en cuenta las seis variables que plantean Cameron y Quinn en su herramienta de valoración de la misma, esto es, características dominantes de la organización, recursos humanos, liderazgo organizacional, estilo gerencial, énfasis estratégico y criterios de éxito (incluyendo una séptima como hacen Toca Torres y Carrillo, esto es, valores organizacionales). No obstante conviene decir que la información obtenida solo sirve para tener un marco de referencia y para preparar las entrevistas que sí que van a ser objeto de análisis, es decir, las entrevistas planteadas a la persona responsable del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés. Porque conviene reiterar que en este trabajo de investigación solo se analiza la información institucional de la compañía.

A continuación se presentó ese mismo cuestionario a la responsable del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés, que representa la voz institucional de la compañía. Por último, a esta misma persona que encarna las decisiones asumidas, no solo por el conjunto de

<sup>535</sup> BARNES, L. B., CHRISTENSEN, C. R., AND HANSEN, A. J. Next Steps: Writing Cases for Your Own Teaching Seminars. En: *Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings*. 3ª Edición. Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 285-295.

<sup>536</sup> DEL POZO LITE, M. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua: Madrid, 1997.

<sup>537</sup> RITTER, M. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom, 2008.

<sup>538</sup> *El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España*. Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano, 2003.



su equipo, sino por la dirección de la compañía se presentó y se discutió en varios encuentros, llamadas telefónicas y emails durante el año 2014 la herramienta de valoración de cultura organizacional formulada por Cameron y Quinn —recogido en el Anexo 1— analizando tras las medidas y actuaciones llevadas a cabo por la compañía el grado de asimilación de estos principios *stakeholder* por parte de la dirección, así como para determinar que nos encontramos ante una cultura adhocrática y jerárquica.

Asimismo para contrarrestar y complementar esa información se analizaron las memorias económicas de 2012 y 2013, pero fundamentalmente la del ejercicio 2012, porque la última no presenta cambios sustanciales. Y por otro lado, se analizaron también los últimos Informes de Responsabilidad Social Empresarial de los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 por considerar que el estudio de los últimos cinco años permite concluir el grado de compromiso con este enfoque empresarial. Hay que tener en cuenta que España desde el año 2008 ha sufrido las durísimas consecuencias de la crisis económica internacional. El Corte Inglés ha sido una de las empresas que mejor ha resistido el envite de esta recesión y que mejor ha gestionado la retención de sus empleados a pesar de ello. A diferencia de otras compañías, El Corte Inglés no ha recurrido a las reducciones de empleo para solventar sus problemas económicos. Por este motivo, se ha considerado que un análisis del lustro 2009-2013 es apropiado para concluir el grado de compromiso de ECI con los principios que rigen el modelo *stakeholder* de orientación a públicos, y con el tipo de cultura empresarial que lleva a cabo.

Conviene apreciar antes analizar la cultura organizacional y el tipo de gestión de la compañía, que aunque El Corte Inglés se refiera a sus memorias anuales como Informes de Responsabilidad Social, en rigor, y en base al contenido analizado, su fórmula de actuación no encaja con lo que tradicionalmente se ha entendido como responsabilidad social empresarial<sup>539</sup> sino con lo que Freeman ha acuñado como responsabilidad *stakeholder* de la compañía.

En relación a la cultura organizacional, conviene decir que se ha utilizado el Modelo de Valores en Competencia (MVC) dada su validez, confiabilidad y eficacia, desarrollado originalmente por Cameron y Quinn, y que nace partir de los de esquemas categóricos propuestos por una variedad de psicólogos como Jung (1923), Myers y Briggs (1962), McKenney y Keen (1974), Mason y Mitroff (1973) y Mitroff y Kilmann (1978). Este modelo permite explorar estructuras profundas de la cultura organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito (véase tabla 5).

A partir de este modelo que sirve de marco se elabora el instrumento de medición de la cultura organizacional. Un instrumento que encaja con el objeto de estudio puesto que los autores sostienen que en su origen fue desarrollado a partir de la investigación de la efectividad organizacional. Es más, se formularon preguntas que han sido de una u otra forma desarrolladas en esta investigación. A saber:

1. ¿Cuál es el principal criterio para determinar si una organización es eficiente?
2. ¿Qué factores fundamentales definen la efectividad de una organización?
3. Cuando las personas valoran un organización como efectiva, ¿qué indicadores tienen en mente?

Con todo, conviene recordar y como hemos dicho en líneas anteriores, que tanto los cuatro tipos de cultura organizacional que sirven de base a este modelo, como los seis elementos que garantizan la efectividad de la cultura, solamente se han utilizado desde el punto de vista conceptual y descriptivo. Es decir, la responsable de relaciones institucionales no ha puntuado cada una de esas siete variables que integran el procedimiento de la herramienta Modelo de Valores en Competencia para identificar la cultura, sino que directamente y tras varias entrevistas, estudios y equipos de trabajo conjuntos, se ha identificado como cultura propia de El Corte Inglés la adhocrática y la jerárquica (véase capítulo 4).

Asimismo, este bloque relaciona el modelo de negocio y la cultura organizacional. Conviene reiterar que solo se analiza la información institucional, sin perjuicio de que en ulteriores investigaciones pueda

<sup>539</sup> Como elemento distintivo de la responsabilidad social es la incorporación de la tesis de la separación, aquella que separa la ética de los negocios. A saber, que tanto en el fondo como en la forma de los discursos a propósito de este concepto subyace que los negocios y la responsabilidad social son cosas separadas y distintas, donde está última opera como un agregado que se superpone a las actividades empresariales para subsanar sus consecuencias negativas. Véase apartado 3.8.3.

ser objeto de estudio la cultura organizacional y el modelo de gestión a partir de información procedente de otros *stakeholders* como los trabajadores.

### 7.2.2. Análisis de la información institucional

El Corte Inglés en sus reiterados informes de actividad<sup>540</sup> explica como su modelo empresarial está sustentado sobre una serie de principios éticos y responsables, que aúnan el compromiso con el cliente, el respeto hacia los empleados y la vinculación con la sociedad. Esta forma de gestión que tiene en cuenta los valores y la ética encaja con la estrategia empresarial planteada por Collis y Montgomery (2007) y que ha sido objeto de estudio en las páginas iniciales de la investigación. Por su parte, argumentan que en ese escenario es donde opera de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) y sobre todo sostienen que está integrada en su modelo de negocio, en su estrategia de gestión y en la actividad diaria de la compañía. Una premisa teórica —antes de iniciar el estudio de la cultura organizacional— que coincide con los postulados de la gestión *stakeholder*. El Grupo entiende la RSE como un engranaje que afecta a todas las áreas de la organización, de modo que los conceptos y requerimientos que se exigen a una empresa socialmente responsable calen a todos los niveles de la compañía y sean asumidos por la organización en su conjunto.

Para ello, El Corte Inglés cuenta con un Comité de Responsabilidad Social que está participado por la Dirección y en el que están representadas todas las áreas estratégicas y de gestión. Luego esta idea coincide plenamente con el planteamiento de Freeman (2010) de que la gestión *stakeholder* debe ser asumida por los órganos directivos. Este Comité está apoyado por varios grupos de trabajo interdisciplinarios que abordan el día a día en las diferentes materias relacionadas con la RSE. De este modo, se garantiza que sus principios llegan a todos los niveles de la organización.

El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios todos los principios éticos y de respeto a los derechos humanos, laborales y medioambientales que integran este código internacional.

Para ello, se apoyan en los siguientes principios que informan la cultura corporativa:

- *Ética y responsabilidad*, es decir, un comportamiento ético y responsable en todos los ámbitos de actuación que genera a su vez confianza y consolida su reputación.
- *Garantía y servicio al cliente*, es decir, calidad, servicio y garantía con una oferta comercial amplia y diferenciada que les permite mantener el crecimiento empresarial de su modelo de negocio. Como veremos más adelante este elemento es clave en la creación de ventaja competitiva de El Corte Inglés y que es observable a través de la cultura organizacional.
- *Respeto al medio ambiente*. Este criterio apuesta por el compromiso de respeto al medio ambiente que repercute en los diferentes ámbitos de su actividad empresarial.
- *Relación y vinculación con el entorno*. Este principio defiende que la empresa tiene que tener una relación constante y fluida con sus grupos de interés, es decir, con los clientes, los empleados, los proveedores, los accionistas, los competidores, las organizaciones sociales, las instituciones públicas y privadas, y la sociedad en general. Y es este principio el que corrobora que El Corte Inglés tiene un enfoque empresarial *stakeholder*, y que tiene su reflejo en su esquema de actuación en el marco de la toma de decisiones, que coincide en muchos grupos de interés con la propuesta primigenia de Freeman:

<sup>540</sup> El Corte Inglés. Informe Responsabilidad Social Empresarial 2009 [consulta: 18-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2009/Ingles/693226737\\_2782010185320.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2009/Ingles/693226737_2782010185320.pdf). El Corte Inglés. Informe Responsabilidad Social Empresarial 2010 [consulta: 18-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2010/Ingles/845101895\\_2382011184926.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2010/Ingles/845101895_2382011184926.pdf). El Corte Inglés. Informe Responsabilidad Social Empresarial 2011. [consulta: 19-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2011/Espanol/796457468\\_2482012181526.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2011/Espanol/796457468_2482012181526.pdf). El Corte Inglés. Informe Anual 2012. [consulta: 04-08-2014]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=169&NM=2>. El Corte Inglés. Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2013. [consulta: 19-01-2025]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2013/Espanol/1378079773\\_2982014152758.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2013/Espanol/1378079773_2982014152758.pdf)

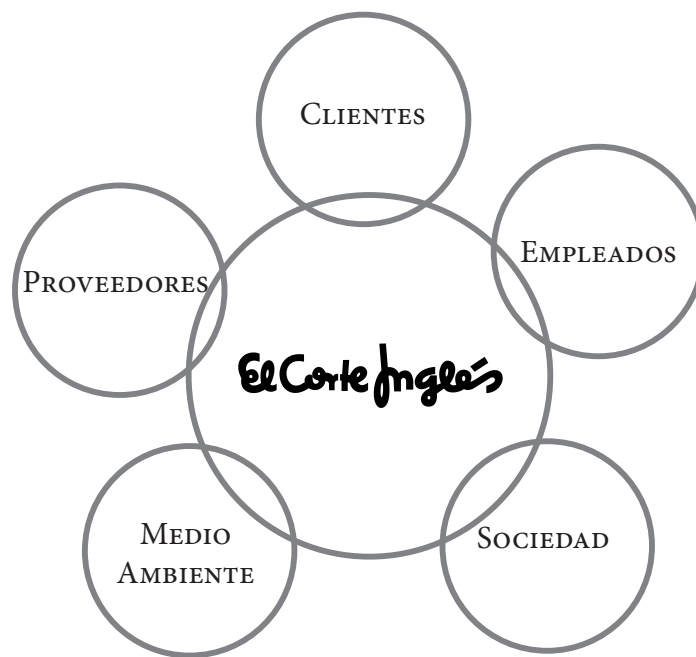


GRÁFICO 11. Estructura Modelo de negocio de El Corte Inglés.

Fuente: Informe Responsabilidad Social Empresarial (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

Todos estos principios encajan con la cultura adhocrática que apuesta por los valores de humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual.

Se trata de un modelo de negocio que tiene más de setenta años y que ha sido capaz de sobrevivir a ciclos económicos expansivos y recesivos gracias a su apuesta en innovación, y a su grandes esfuerzos para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Su objetivo desde su nacimiento ha sido crear una gran cadena de centros comerciales basada en el formato de gran almacén cuyas características son: un comercio de calidad, una gran oferta dividida por departamentos especializados, una buena relación calidad-precio, una atención personalizada, un conjunto de servicios pensados especialmente para el cliente y la garantía total en todas las compras. Pero quizás, es la innovación el rasgo distintivo por excelencia de este modelo de negocio. En particular, El Corte Inglés ha sido pionero en el desarrollo de herramientas informáticas, en el producto, en los procesos logísticos o en los sistemas de gestión como se demuestra en iniciativas como el comercio electrónico, el servicio de atención personalizada, el envío de paquetes a domicilio o el servicio de búsqueda de mercancía. Este tipo de apuestas empresariales ya indican uno de los tipos de cultura organizacional con la encaja El Corte Inglés, a saber: la cultura adhocrática. Y esto es así porque como mencionábamos con anterioridad esta cultura se caracteriza por su dinamismo, espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación, desarrollo, flexibilidad, autocontrol y autogestión, así como por su facilidad para reaccionar rápido a los cambios del entorno, entre otros.

Antes de proceder al estudio, se debe aclarar que para analizar el tipo de cultura organizacional y la influencia en la gestión, se ha procedido a identificar los grupos de interés que la propia firma considera como tal y la importancia que tienen para el desarrollo de la misma. En los respectivos informes analizados no aparecen los accionistas, pero se infiere de su memoria económica que también constituyen un *stakeholder*, cuyos intereses también influyen en las líneas de actuación de la empresa.

En primer lugar conviene mencionar a **los clientes**. Según El Corte Inglés, los clientes son el eje central de su modelo de negocio, y por eso toda su estrategia comercial se desarrolla con el objetivo de conseguir su máxima satisfacción manteniendo una relación de confianza mutua. A su vez esa confianza les reafirma en sus compromisos de calidad, servicio, surtido, especialización y garantía. Todas esas cualidades ven su reflejo en su lema por antonomasia: «si no queda satisfecho, le devolvemos su

dinero». Esta última promesa tardó años en convertirse práctica de otros operadores del retail. Y prueba de la gran presencia entre los consumidores que tiene este gran conglomerado español es que más de diez millones y medio de personas cuentan con una tarjeta de compra de El Corte Inglés. En este grupo de interés es donde se mejor se observa el enfoque *stakeholder* de este modelo de negocio.

El compromiso de El Corte Inglés con sus clientes gira en torno a cinco elementos, esto es, la calidad, la garantía, el servicio, la especialización y el surtido. La *calidad* reside no solo en los bienes y servicios que ofrece el gran almacén sino también en sus edificios, sus instalaciones y, en general, en todo el entorno en su conjunto. Por su parte, el *servicio al cliente* es uno de sus valores más reconocidos en el entorno empresarial y de consumo que permite definir con mayor precisión las necesidades de los consumidores y usuarios. En cuanto al elemento de *surtido* confiere al modelo concreto del gran almacén una ventaja competitiva frente a sus competidores, y sobre todo, ofrece al cliente un amplio abanico de posibilidades con marcas productos y modelos amoldados a todas las necesidades, gustos y posibilidades económicas. Y esta amplia gama de productos y servicios se complementa con la *especialización*, otro elemento que fortalece la imagen de este gran almacén, porque no solo ofrece un amplio abanico de bienes y servicios sino que además los trabajadores se especializan en los mismos. Por último, *la garantía* es el principio sobre el que descansan todos los elementos anteriores. Asegura la entrega del bien o servicio y refuerza la fidelidad entre el cliente y El Corte Inglés. Conviene decir que este último elemento, que en su origen fue clave para el gran almacén, en la actualidad se ha visto respaldado por la legislación española, puesto que es obligatorio según el Texto Refundido Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios<sup>541</sup> un plazo de garantía —y por lo tanto reparación, sustitución rebaja del precio del producto o resolución del contrato, según los casos— en el supuesto de falta de conformidad del producto con lo pactado en el contrato. A su vez, estos cinco elementos que integran el proceso de gestión empresarial de El Corte Inglés constituyen su ventaja competitiva.

El grupo español bandera de los grandes almacenes hace uso de diferentes mecanismos que corroboran que la práctica empresarial diaria se lleva a cabo bajo el prisma *stakeholder*. Y esto es así, en particular, con uno de sus grupos de interés más importantes: los clientes.

El Corte Inglés considera fundamental mantener una estrecha y sólida relación con sus clientes. Para lograr este objetivo recurre a una eficaz comunicación bilateral donde no solo se valoran las opiniones y críticas de sus consumidores sino que además sus ideas y peticiones pueden llegar a integrar las decisiones empresariales. Este diálogo que se mantiene abierto permanentemente se lleva a cabo gracias a la inversión en recursos personales y materiales destinados a conocer tanto las expectativas y las necesidades de sus consumidores a propósito de los bienes y servicios que ofrecen, como cualquier otra cuestión que afecte directamente a la experiencia de compra del consumidor (por ejemplo, el agrado o desagrado de las instalaciones, del trato del personal, etc.). Una de las fórmulas para materializar este diálogo es el *barómetro interno de satisfacción*. Se trata de una técnica de evaluación continua consistente en realizar un número determinado de entrevistas a los consumidores. En 2013, por ejemplo, se llevaron a cabo más de 80.000 entrevistas obteniendo como resultado un alto grado de satisfacción. Pero el Corte Inglés no solo es evaluado por sus consumidores y usuarios sino que también recurre a la autoevaluación por otras compañías y organismos ajenos al Grupo. Sus conclusiones confirman la alta valoración social de la empresa.

Mantienen una actitud de escucha permanente hacia sus clientes para poder cumplir sus expectativas. Quieren conocer sus opiniones, responder a sus dudas y ayudarles a encontrar aquello que necesitan. Establecen una comunicación fluida y constante y por ello utilizan diferentes canales, desde el teléfono o el correo, a las redes sociales o su página web, que se suman a la atención directa y personalizada que ofrecemos en nuestros establecimientos. En Twitter disponen de un perfil específico (@elcorteinglesac), donde el cliente tiene libertad para expresar opiniones, manifestar sugerencias y hacer llegar sus comentarios.

<sup>541</sup> España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto Refundido Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Boletín Oficial del Estado. 30 de noviembre de 2007. Núm. 287, p. 49181-49215.

Por su parte, la comunicación publicitaria responde a las expectativas de una empresa responsable. La Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol), que vela por la ética y la lealtad publicitaria en beneficio del consumidor, ha expedido un año más a El Corte Inglés el correspondiente certificado de responsabilidad social por sus prácticas habituales en el marco de la publicidad.

Asimismo, a través de la web ofrecen un canal de información con todo aquello que puede ser objeto de interés para el cliente, esto es, la ubicación de los centros, los horarios o las actividades en sus centros, promociones y ofertas de productos, información sobre facilidades de compra, etc.

Durante el ejercicio 2012 la web de El Corte Inglés recibió casi 137 millones de visitas, un 11,6 por ciento más que el año anterior con más de 3,5 millones de usuarios registrados, lo que la convierte en un referente del comercio electrónico en España. Además de la web de El Corte Inglés, cuenta con páginas específicas de otras líneas de negocio como Hipercor, Bricor, Telecor, o Viajes El Corte Inglés, cada una de las cuales ofrece aquello que interesa a sus clientes. Iniciativas que demuestran que reacciona rápido a los cambios del entorno y que impulsa el cambio.

Este Grupo según se menciona de forma reiterada en los Informes y como ha recalcado la responsable del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas, se caracteriza por tener una estrategia de adaptación continua a las tendencias cambiantes del mercado, lo que pone constantemente a prueba su agilidad y capacidad de respuesta. En este sentido, la innovación es uno de los elementos esenciales que integra su modelo de gestión: innovan en el producto, en el servicio y en la forma de presentar la mercancía. Se trata de uno de los elementos clave de la cultura organizacional adhocrática, caracterizada en cuanto a la organización por ser muy dinámica y emprendedora; con respecto a los valores organizacionales, por su compromiso con la innovación y cambio continuo; y como criterio de éxito, en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Entre otras iniciativas se pueden destacar la apertura en 2009 de los espacios conocidos como Gourmet Experience, que combina la degustación con la venta de productos gourmet, la disponibilidad de plazas de aparcamiento específicas para coches eléctricos con recarga gratuita para los mismos o el “Click and car” que permite hacer la cesta de la compra por teléfono o por Internet y después recoger el pedido en el aparcamiento elegido por el cliente. Esta aproximación entre el mundo físico y el online agiliza la tarea de compra de una forma fácil y práctica para el usuario.

Otra de las medidas destacables en el ámbito de la alimentación que tiene como objeto satisfacer los intereses del *stakeholder* cliente, es el Comité de Calidad Alimentaria, que ha seguido impulsando nuevos proyectos que garanticen el máximo grado de confianza de sus clientes: planes de formación continua del personal manipulador de alimentos, auditorías, nuevos protocolos de seguridad exigidos a los proveedores, etc. Para todo ello, el Grupo cuenta con su propio laboratorio de control de calidad alimentaria y con los análisis que se encargan a terceros. Durante el ejercicio 2010 se realizaron por ejemplo más de 9.000 análisis y se ha avanzado en la trazabilidad del producto lo que permite conocer toda su trayectoria desde el origen hasta el destino final.

Por su parte El Corte Inglés considera al *stakeholder* cliente sin distinción de edad, gustos, preferencias o capacidad económica. Esa pluralidad les permite también prestar atención a todos aquellos colectivos minoritarios que requieren algún tipo de producto o servicio específico, ya sea en moda, cosmética, alimentación... En este sentido, disponen de una amplia variedad de tallajes, incluidas tallas especiales y petite, adaptadas a las características de cada cliente; han lanzado una marca de cosmética propia, Plantea, que se vende en parafarmacia y está dirigida a personas con pieles sensibles; y en alimentación, velan por garantizar un surtido adecuado a personas con problemas de intolerancia de algún tipo. Special Line es la marca propia del Grupo destinada a cubrir estas necesidades en alimentación.

Respecto a **los proveedores**, el Corte Inglés, se refiere a ellos como «una parte fundamental del negocio y un aliado con el que se mantiene una relación de confianza mutua». Una premisa que recuerda al postulado de Freeman sobre la gestión *stakeholder* que aboga porque se construyan entre ellos alianzas, y donde los intereses no sean contrapuestos sino unitarios. Pero también se plasma esa visión cuando explica en sus reiterados informes que el mayor grado de exigencia, tanto en cuestiones



de responsabilidad social como de calidad y seguridad de productos, contribuye a una progresiva consolidación de los procesos de compra en proveedores mejor preparados y que se constituyen en auténticos socios comerciales. En este sentido conviene destacar una de las medidas como es la eficiencia logística. El Grupo mantiene con sus proveedores una continua búsqueda de procesos cada vez más eficientes donde por ejemplo el sistema de mercancía pre-empaquetada y lista desde el origen para ser expuesta en el espacio de venta, ha permitido acortar los tiempos de reposición y entrega de productos a las tiendas, a la vez que ha supuesto una notable disminución de los costes de manipulación. A ello ha contribuido también el hecho de que todas las prendas vengan desde el origen con los correspondientes dispositivos de alarma y antirrobo.

El Corte Inglés ofrece una amplia gama de productos y servicios, y para garantizar su calidad recurre a una serie de controles tanto en origen para todo tipo de artículos, como a través de verificaciones continuas de protocolos sobre seguridad infantil, sustancias químicas, test de conformidad y rendimiento, etc. La cifra del conjunto de los análisis realizados por todos los laboratorios alcanza un total de 90.000, lo que refleja el esfuerzo llevado a cabo en la mejora continua de la seguridad y de la calidad.

Del mismo modo, apuestan por la comercialización de productos sostenibles que evitan el impacto medioambiental. Esta política comprometida y responsable con el medio ambiente se materializa por ejemplo en los productos pesqueros de pescado fresco, congelado y de conserva que ofrece El Corte Inglés. De tal forma que, todos aquéllos que quieran obtener la condición de proveedor de estos alimentos tienen que cumplir con un conjunto de cánones de sostenibilidad. Asimismo, la compañía ya cuenta con una amplia oferta de productos con Certificación de Pesca Sostenible MSC (Marine Stewardship Council) y trabaja para aumentar su presencia dentro del surtido actual. De nuevo es una iniciativa que apuesta por la responsabilidad social, un valor propio de la cultura adhocrática.

Otra de los proyectos que reflejan su compromiso *stakeholder* y su voluntad de establecer alianzas con sus proveedores es la puesta en marcha de un proceso para dejar de comercializar las prendas vaqueras con acabado de «lavado con chorro de arena» o sandblasting, ya que esta técnica puede perjudicar la salud de los trabajadores durante el proceso de fabricación. Para ello y en colaboración con sus proveedores de marca propia, se está sustituyendo este método por otros alternativos. El objetivo es que este cambio de tratamiento para las prendas vaqueras se extienda a todas las marcas que se comercializan en los centros del Grupo. Numerosas y destacadas firmas han expresado ya su compromiso para eliminar este tipo de técnicas. O por ejemplo, también, En cuanto al ámbito del turismo responsable, Viajes El Corte Inglés colabora con más de 60 hoteles ecológicos para ofrecer a los clientes una oferta medioambiental atractiva en los destinos turísticos más relevantes de España.

Otra de las iniciativas que confirma el uso de un enfoque *stakeholder* en la práctica empresarial diaria es la venta de productos de comercio justo, en particular de productos como café, té, chocolates, mermeladas, confituras, galletas, arroz e incluso turrónes. Dentro de esta categoría de productos el principal distribuidor es la ONG Intermon Oxfam, pero también cuentan con otros. Pero incluso más allá del comercio justo, su voluntad de exigir a sus proveedores un comportamiento ético en el marco de sus empresas se refleja en la medida impulsada en 2010, al sumarse al programa Cotton made in Africa. Se trata de una iniciativa de la Fundación Aid by Trade cuyo fin es mejorar las condiciones sociales en África al tiempo que se protege el medio ambiente y los recursos naturales. Fomenta el desarrollo de los agricultores de pequeñas explotaciones de algodón, haciéndolas más competitivas a través de la formación y métodos sostenibles de cultivo —sólo utiliza agua de lluvia—, limitando la utilización de pesticidas y aplicando nuevas tecnologías y técnicas de cultivo. El Corte Inglés realizó en 2010 una primera experiencia con prendas fabricadas 100 por cien con algodón procedente de este programa. El objetivo es poder ir incrementando el número de prendas producidas con este algodón.

El Corte Inglés es también miembro del Retail Forum Europeo, ya que está comprometido en la difusión de buenas prácticas para aumentar la concienciación entre los consumidores y reducir el desperdicio de los alimentos en los hogares.

A través de la participación en el Programa REAP —Retailers Environmental Action Programme— de EuroCommerce, han realizado diferentes campañas para fomentar la concienciación en la prevención

de residuos. Participan con diferentes comunidades autónomas en los Planes Renove de electrodomésticos, calderas, aire acondicionado, ventanas en viviendas... Además, El Corte Inglés ofrece a los clientes planes renove en los departamentos de informática en colaboración directa con nuestros proveedores.

Asimismo, todos los proveedores del Grupo El Corte Inglés deben aceptar y asumir los principios de compromiso ético que incluyen el cumplimiento del Código de Conducta de BSCI (Business Social Compliance Initiative), asociación sin ánimo de lucro con sede en Bruselas, a la que pertenece el Grupo El Corte Inglés desde marzo de 2008. Este Código toma como referencia las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que vela por los derechos humanos y sindicales, la libertad de asociación o la no explotación infantil o trabajos forzados, entre otros. Este rasgo es clave no solo para plasmar el enfoque *stakeholder* que apuesta por las alianzas entre los diferentes grupos de interés, sino que supone una forma de trasladar su cultura organizacional al resto de las empresas con las que interactúa, induciéndoles a llevar a cabo una práctica responsable con sus trabajadores propio de una cultura organizacional adhocrática.

De esta forma, el Grupo sigue progresando en sus objetivos de verificación de condiciones sociales y laborales de sus proveedores en países terceros, a través de las auditorías sociales realizadas en el marco de BSCI. El objeto de las auditorías no reside únicamente en tener un conocimiento preciso de la situación de las empresas proveedoras y de sus trabajadores, sino que también pretende iniciar un proceso de mejora continua en aquellos casos que presentan algún tipo de incumplimiento. La idea es que, en un periodo de tiempo razonable, puedan cumplir con todos los requisitos del Código de Conducta de BSCI. Durante el proceso, que puede durar hasta un año, El Corte Inglés, les da la oportunidad a sus proveedores de asistir a los seminarios de responsabilidad social y a las sesiones formativas que BSCI organiza en los principales países suministradores. Estas auditorías, unidas a numerosas acciones formativas de los proveedores en países terceros, ayudan a que éstos conozcan mejor y asuman el cumplimiento de sus obligaciones sociales y laborales. Los proveedores principalmente auditados según se deduce de los diferentes Informes de Responsabilidad Empresarial proceden principalmente de Asia, sobre todo de China, India y Bangladesh.

En esta línea conviene destacar los siguientes proyectos de los que han formado parte en 2013:

- **PROYECTO TAMIL NADU:** se ha puesto en marcha una iniciativa conjunta para la industria textil del estado de Tamil Nadu (India) en la que participan empresas, sindicatos, ONG e instituciones tanto internacionales como locales. El proyecto, desarrollado por ETI (Ethical Trading Initiative) con el respaldo de BSCI, busca poner fin a una práctica conocida como Sumangali que está enraizada en la cultura de esta región y que afecta a los derechos laborales de jóvenes trabajadoras en fábricas de hilatura y de confección. El Corte Inglés se ha comprometido a participar en este proyecto a tres años que incluye programas de formación para empresarios y empleados, y promueve cambios normativos que favorezcan a las trabajadoras.
- **PROYECTO VELLORE:** En este caso han sido una de las empresas impulsoras de este proyecto que pretende implantar medidas para erradicar la prevalencia del trabajo doméstico e infantil en la industria del calzado que se desarrolla en el distrito de Vellore (India). La iniciativa, organizada por BSCI en coordinación con CRB (Center for Responsible Business), analizará la estructura de la cadena de suministro y subcontratación en el sector del calzado y de la piel para ofrecer alternativas socialmente viables.
- **INICIATIVA COTTON PLEDGE:** Constituyen una de las empresas firmantes del compromiso para la erradicación del trabajo forzoso de niños y adultos en la recolección del algodón en Uzbekistán. Esta iniciativa, promovida por Responsible Sourcing Network, cuenta con el apoyo de unas 140 compañías internacionales.

Por último, conviene destacar también su apoyo a la industria textil de Bangladesh. Como consecuencia del hundimiento del edificio Rana Plaza, en las afueras de Dhaka, en abril de 2013, se han modificado las relaciones comerciales internacionales. La industria, sindicatos, gobierno del país, ONG, detallistas y organismos internacionales se han coordinado para poner en marcha diversas acciones conjuntas. Entre las medidas adoptadas destacan el Plan de Acción Nacional Tripartito (NAP), el Acuerdo

sobre Seguridad en la Edificación y Protección de Incendios (Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh), y el Acuerdo de Principios para una solución práctica que ayude a las víctimas del accidente (Rana Plaza Compensation Arrangement). Estas dos últimas iniciativas, en las que El Corte Inglés ha participado activamente en su inicio y desarrollo, han contado con el apoyo y coordinación de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). De estos acuerdos conviene señalar los siguientes datos:

1. Accord: Firmado por más de 160 empresas de distribución y sindicatos internacionales, bajo la coordinación imparcial de la OIT, ha puesto en marcha un ambicioso programa de inspecciones en más de 1.600 fábricas de Bangladesh, para garantizar la seguridad de sus trabajadores en cuanto a estructuras de los edificios, instalaciones eléctricas y sistemas de prevención de incendios. En El Corte Inglés ha involucrado a todos sus proveedores de Bangladesh en este programa.
2. Rana Plaza Compensation Arrangement: Se ha creado un fondo internacional de ayudas a las víctimas del accidente siguiendo los estándares internacionales de la OIT. El Corte Inglés ha sido una de las primeras empresas en participar en esta iniciativa.

Por otro lado, cuentan con un Grupo de Trabajo de Partes Interesadas en el que participan organizaciones sindicales, organizaciones de consumidores y diversas ONG con quienes comparten información y opiniones sobre las posibles vías para avanzar en el cumplimiento de las condiciones sociales de proveedores en países terceros. En el ejercicio 2012 se ha puesto un especial foco en algunos países del norte de África y de Asia, en los que se ha hecho un seguimiento más exhaustivo de las empresas proveedoras. Esta es la iniciativa más reveladora del inicio del cambio, y de la asunción de los valores propios de la gestión *stakeholder* por parte de la compañía.

A propuesta del sindicato FITEQA-CCOO y de IndustriALL Global Union, han participado en un proyecto conjunto con otras empresas españolas para la verificación de las condiciones laborales de sus proveedores en Tánger (Marruecos). Por otro lado, la firma ha formado parte en diversos foros internacionales para impulsar varios acuerdos que garanticen mejoras en las condiciones laborales de la industria textil en distintos países, dentro de un marco de colaboración con asociaciones empresariales y sindicales. Una iniciativa que demuestra el inicio del cambio, y su visión *stakeholder* del modelo de negocio.

En este punto conviene destacar que el hecho de que El Corte Inglés apueste por un modelo de negocio *stakeholder* es otra forma de manifestar que su cultura organizacional es adhocrática, puesto que el mayor cambio que puede experimentar una empresa es la reconfiguración de los principios que sirven de base a su forma de gestión.

Por su parte, **el medio ambiente** es otro de los grupos de interés que identifica el grupo como fundamental. El respeto por entorno es una de sus principales líneas de actuación y afecta a todo el conjunto de la organización, con especial énfasis en las siguientes áreas: el consumo de recursos (energía, agua y materiales), la gestión de residuos, la oferta de productos sostenibles, y formación interna e información a clientes.

En relación a los materiales consumidos, trabajan en dos vertientes distintas para ser más respetuosos con el entorno:

- Minimización del consumo de materiales, ya que el mejor residuo es el que no se produce. Por ello procuran consumir cada año un menor número de envases y embalajes no reutilizables.
- Introducción de mejoras en la composición de los materiales utilizados para hacer los productos más sostenibles.

En este sentido, se ha reducido significativamente el consumo de bolsas de plástico. En el periodo 2007-2013 se ha logrado reducir el consumo de un solo uso más del 70 por ciento.

A esta reducción ha contribuido el empleo de otros materiales de carácter reutilizable y el mayor empleo de bolsas de papel, como ocurre en el área de moda. Además, alrededor del 98 por ciento de estas bolsas disponen de certificación forestal FSC o PEFC.

En cuanto a los embalajes en los envíos a sus clientes, se ha implantado de forma general el contenedor de plástico retornable dejándose de utilizar la caja de cartón. Las medidas adoptadas han supuesto

una reducción en el material de embalaje con respecto al ejercicio anterior de 1.230 Toneladas de plástico y 420 Toneladas de papel- cartón, lo que supone entre ambas medidas una disminución de un 16 por ciento.

Para la reducción del consumo de papel de impresión, hace años que se llevan a cabo en el seno de la empresa otra serie de iniciativas con importantes resultados:

- La implantación en nuevas áreas de la organización de la herramienta informática EOS para visualización de informes, sin necesidad de impresión de papel.
- La utilización masiva de medios electrónicos de comunicación: correo electrónico, intranet corporativa, bibliotecas electrónicas, o redes sociales de uso privado.

En el ejercicio 2012 por ejemplo consiguieron un ahorro de papel de 97 Toneladas.

En relación a la dimensión ambiental, en primer lugar conviene hacer mención a la energía. En los nuevos edificios se están instalando placas solares fotovoltaicas, que permiten generar por fuentes propias unos 261.272 kWh destinados al autoconsumo, consiguiendo importantes beneficios, tales como:

- Ahorro en la factura eléctrica.
- Disminución de pérdida de energía en la red, al disminuir la distancia recorrida.
- Garantía de que la producción se realiza con fuentes limpias.

Las actuaciones llevadas a cabo para modernizar las instalaciones y edificios de la organización incorporan las tecnologías más eficientes en cada momento. Esto les permite dar respuesta al compromiso de sostenibilidad medioambiental contraído por el Grupo. Entre las medidas que se han acometido para propiciar un uso racional de la energía y una mayor eficiencia de las instalaciones, cabe destacar las siguientes:

- Sustitución de aparatos de climatización por equipos de alta eficiencia energética.
- Renovación de la iluminación, a través de la implantación de tecnología LED en la mayor parte de las luminarias.
- Dotación de sistemas de control central, lo que permite optimizar la gestión de todos los elementos que integran la instalación eléctrica (aire acondicionado, alumbrado, sistemas contra incendios, detección de humos, seguridad, etc.).
- Implantación de puertas en congeladores. En la actualidad un 75 por ciento de los equipos tienen puertas instaladas, y su compromiso es alcanzar el 100 por ciento para el año 2016. Esta medida combinada con otras como los ciclos de descongelación programados.

Las medidas adoptadas han permitido una reducción del consumo eléctrico, medido en kWh/m<sup>2</sup>, de más de un 4 por ciento en el último ejercicio, y, de casi un 23 por ciento, tomando como base el año 2008. Con ello han cumplido ya el objetivo establecido por la Comisión Europea de reducir el consumo en un 20 por ciento para el año 2020.

Con respecto al agua, el Plan de Gestión Sostenible del Agua implantado en sus centros tiene como finalidad la puesta en marcha de una serie de medidas que permiten disminuir y optimizar el consumo sin influir en el confort o en la calidad del recurso. Gracias a estas medidas de gestión se ha producido una disminución en el consumo de agua de algo más del 5 por ciento en el último ejercicio y de más de un 15 por ciento en el acumulado de los últimos cuatro años.

Como medidas de control cabe destacar la implantación de contadores de agua en diferentes áreas o la medición de presión, caudal y volumen en grifos y duchas. A ello hay que añadir la utilización de técnicas de recirculación de agua en los sistemas de refrigeración, calefacción y climatización.

En cuanto a las acciones destinadas a garantizar la calidad del agua, figura el control de los vertidos de aguas residuales utilizando tratamientos biológicos que mejoran la calidad de los mismos.

Asimismo realizan la medición de las emisiones globales de Gases de Efecto Invernadero (GEI) siguiendo los criterios del sistema normalizado internacional GHG Protocol. Las actuaciones llevadas a cabo en la actualidad se centran fundamentalmente en:

- Medidas de control del consumo eléctrico.

- Adquisición de energía eléctrica certificada como procedente de fuentes renovables (un 16% del total anual).
- Mejoras en los procesos logísticos o la utilización de videoconferencia.

Durante el periodo 2008-2012, la emisión acumulada del Grupo se ha reducido más de un 16 por ciento en términos absolutos, y casi un 30 por ciento considerando el ratio de emisiones/m<sup>2</sup>.

En relación a la gestión de los residuos que llevan a cabo en los centros comerciales obliga a separar los residuos generados en más de 20 fracciones diferentes. Con esta segmentación se consigue que cada tipología de residuo se canalice según su naturaleza a través del gestor más adecuado para conseguir una mayor eficiencia. La meta es que sólo se destinen al vertedero aquellos residuos que no se puedan valorizar. La prestación del servicio de recogida de determinados residuos de los clientes tiene un importante peso sobre el total de residuos gestionados.

Por último, el papel, cartón y plástico procedente de embalajes, representa la fracción más importante de los residuos generados por su actividad. En el acumulado de los últimos 5 años han reciclado de 166.589 toneladas de embalajes. El reciclaje de todos estos materiales ha supuesto la fabricación de nuevos embalajes, con el consiguiente ahorro de otras materias primas.

Todas estas medidas que se mencionan en relación con el entorno y el medio ambiente, demuestran una vez más que en el seno de la gestión empresarial existe un compromiso y por lo tanto voluntad de satisfacer a este *stakeholder* y además que en sus raíces prima como valor clave el humanismo.

El siguiente *stakeholder* clave son los **empleados**, no solo para identificar el tipo de gestión sino también la cultura organizacional —hábitat donde opera por excelencia. Su Grupo está formado por un gran equipo de vendedores, compradores, personal de administración, informática, de marketing, de mantenimiento... En total, la plantilla media a jornada completa según los últimos datos de 2013 es de 83.128 personas repartidas por todas las empresas del Grupo, de las cuales un 4,6 por ciento trabaja en sociedades o filiales en el extranjero. Además, hay que añadir unas 19.000 personas más que trabajan en nuestros centros comerciales y forman parte de algunas empresas y marcas proveedoras.

La mayor parte de su equipo son mujeres —un dato que coincide con el origen de los grandes almacenes donde el colectivo mayoritario eran mujeres— un 64 por ciento del total. El 94 por ciento del personal del Grupo tiene contrato fijo y casi el 70 por ciento trabaja a jornada completa. La edad media de la plantilla es de 41 años y la antigüedad media, de 14. Ya en los inicios de la crisis, en su Informe de Responsabilidad Social Empresarial de 2009, entendían como uno de sus principios clave la correcta gestión de las personas, pues consideraban que es la principal fuente para crear valor añadido y diferencial competencial, y asimismo caracterizaban también la cultura corporativa por como la identificación y compromiso de las personas con los objetivos de la empresa, dentro de un entorno orientado al trabajo en equipo. Un conjunto de ideas que no solo encajan con los principios teóricos *stakeholder*, sino que además revelan el tipo de cultura empresarial: jerárquica. Por un lado, apuesta por la calidad humana; y por otro, dota a sus trabajadores de seguridad en sus proyectos de vida. Se trata de una empresa con cimientos fuertes, que permanece en el tiempo, y que a pesar de los tiempos económicos hostiles ha mantenido el puesto de trabajo de sus empleados. Es decir, cuenta con un estilo gerencial caracterizado por promover la seguridad del empleo y la estabilidad, y pone el énfasis estratégico en la permanencia y estabilidad de sus miembros. Con todo, El Corte Inglés hace compatible la cultura jerárquica con la adhocrática, ya que entiende como otro de sus principios que informan la relación con sus trabajadores: el desarrollo de todo su potencial y talento, y no solo eso, sino que además, entiende que la crisis actual conlleva procesos de cambio y transformación que se deben afrontar como una oportunidad de mejora, obligándoles a revisar los hábitos de trabajo y rutinas establecidas, con el fin de conseguir sinergias y una mayor polivalencia de las funciones. En esta línea, emprendieron por ejemplo durante el ejercicio 2010 una serie de procesos de adaptación de su plantilla con el fin de obtener una mayor eficacia y flexibilidad organizativa.

Otra dato que conviene destacar desde el punto de vista de la gestión *stakeholder* es que solo son accionistas trabajadores de la propia de empresa y cualquier trabajador puede llegar a serlo.



Asimismo, han apostado por un sistema de comisiones adaptado a cada puesto de trabajo donde se premia al trabajador brillante que plantea nuevas ideas. Y por otro lado, los empleados también cuenta con un descuento adicional en todas las empresas del trabajo, existen comedores en todos los centros comerciales donde pueden consumir a un precio inferior al del resto de consumidores. También disponen de un sistema de evaluación del desempeño y de consecución de resultados que estimula y motiva al empleado. Todas estas iniciativas son propias de la cultura jerárquica.

Por otro lado, durante el año 2013 se han impulsado varios procesos de reorganización interna que han permitido una mayor flexibilización y dinamización de los turnos horarios, una modernización de los sistemas de incentivo y una potenciación del trabajo en equipo. Para hacer realidad estos procesos se ha aumentado la movilidad y polivalencia de sus vendedores con el objetivo de asegurar la rentabilidad del negocio y mantener un buen servicio al cliente. En este sentido, hay que destacar las más de 2.700 personas, un 2,9 por ciento del total, que a lo largo del año han cambiado de función o se han movido dentro de las empresas del Grupo, lo que pone de manifiesto la capacidad de adaptación que se genera dentro del mismo y lo que ha supuesto un mayor esfuerzo en formación.

Esta iniciativa coincide con unos de los postulados clave del enfoque *stakeholder*, puesto que el hecho de que faciliten una especialización de sus trabajadores supone la creación de un recurso específico, de manera tal, que no van a poder ser sustituidos unos por otros sin una pérdida de valor real. De ahí, la política de recursos humanos que facilita a sus empleados una carrera profesional enriquecedora dentro de la misma empresa. Y ello lo consigue no solo a través de su formación si no también cuando les proporciona un puesto de trabajo estable que les permite compaginar su profesión con su vida personal. De este modo, si un trabajador con conocimientos específicos y cualidades específicas abandonara llevaría consigo una pérdida para el negocio. Asimismo coincide con la cultura adhocrática que apuesta por el potencial individual.

Actualmente se caracteriza el Corte inglés por tener una media muy alta de permanencia de sus trabajadores en la empresa de veinte a treinta años. En efecto, hay un porcentaje importante que se jubila en la empresa. Su política de recursos humanos se basa en valores de calidad, la solidez y la seguridad que ha sabido transmitir a sus trabajadores durante los setenta años. Estos valores se manifiestan en hechos como la facilidad de traslado a cualquier otro punto de España; en los incentivos, puesto que para el desarrollo profesional ofrece un abanico muy amplio de profesiones desde más específicas en tienda hasta de mayor desarrollo e innovación en el ámbito del diseño la logística de las nuevas tecnologías. Por ejemplo en la actualidad se está potenciando mucho en el área de turismo, es decir, la búsqueda de clientes extranjeros, de tal forma que el trabajador va poder optar por un programa de formación para esta iniciativa que va desde el aprendizaje de nuevos idiomas hasta el viaje a los diferentes lugares de origen para conocer las prácticas empresariales y de consumo como China o Rusia.

También la movilidad se ha llevado a cabo en diferentes empresas del Grupo al pasar, por ejemplo, de Opencor a Supercor (debido a la transformación de establecimientos), de El Corte Inglés a Sfera (por la consolidación de tiendas de esta marca en los grandes almacenes), o de El Corte Inglés a Bricor (por la apertura de espacios de bricolaje en el gran almacén). También ha tenido lugar la absorción de personal de Induyco por parte de El Corte Inglés.

Respecto a la relación de la empresa con sus empleados conviene decir que su evolución va ligada al desarrollo profesional y personal de sus trabajadores y al estímulo de su talento en el marco de un clima de colaboración y mejora continua; por eso, en los últimos ejercicios han revitalizado los sistemas de evaluación con programas de desempeño y con objetivos individuales de ventas. En este contexto se enmarcan las 410 personas que han sido promocionadas a puestos de mayor responsabilidad durante 2013

Todas estas medidas encajan más en la cultura jerárquica o burocrática puesto que además de que se inclinan hacia la medición, priman aspectos como las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral.

Otra iniciativa que revela el tipo de cultura organizacional —basada en instituciones sociales, es decir, adhocrática— es la creación de la asociación Grupo de Empresas El Corte Inglés. Se trata de una organización integrada por empleados cuyos beneficios se extienden a sus familiares y que tiene como

finalidad mejorar la convivencia entre todas las personas que trabajan en el Grupo. El GECI organiza actividades deportivas, eventos culturales, recreativos y turísticos, representaciones teatrales, cursos de fotografía, inglés, informática, exposiciones de pintura, artesanía y manualidades. Esta asociación tiene una gran acogida entre los trabajadores ya que cuenta —según datos de 2013— con 12.579 socios. Destaca, asimismo, el compromiso solidario de la asociación en acciones de tipo humanitario, social y de cooperación internacional. El GECI destina un porcentaje de las cuotas de los socios a colaborar con este tipo de iniciativas.

Asimismo conviene destacar que a finales de enero de 2013 tuvo lugar la firma del Convenio Colectivo entre ANGED, patronal de las grandes empresas de distribución a la que pertenece El Corte Inglés, y las organizaciones sindicales mayoritarias en el sector. Con una vigencia de 4 años, el convenio aborda aspectos como la estabilidad del empleo, la flexibilidad horaria, la normalización del trabajo en domingos y festivos, y el mantenimiento salarial durante la vigencia del convenio, vinculando posibles incrementos a las ventas del sector. Pero también en 2010 durante los meses de octubre y noviembre de 2010 se desarrollaron en diferentes empresas del Grupo encuadradas en ANGED, el proceso para la elección o renovación de los órganos de representación de los trabajadores (comités de empresa y delegados de personal), según la legislación vigente. El proceso electoral llevado a cabo en la gran mayoría de los centros de trabajo de dichas empresas concluyó con la elección o la renovación de cerca de 200 órganos de representación de los trabajadores en el Grupo El Corte Inglés, lo que supuso un total de unos 1.800 representantes de los trabajadores elegidos en dicho ámbito. Hay que destacar el esfuerzo realizado por todas las partes implicadas en los procesos electorales, que se desarrollaron sin incidencias reseñables, así como el alto grado de participación de los trabajadores llamados a votar, que estuvo en torno al 86 por ciento del total de los censados. Asimismo conviene los siguientes acuerdos como consecuencia de la negociación colectiva y que tienen como objetivo de ofrecer un buen servicio al cliente al mismo tiempo que se asegura la rentabilidad del negocio:

#### **Acuerdo sobre el desarrollo de la jornada laboral**

- Se aplica a los centros de trabajo la flexibilidad establecida en el Convenio Colectivo en materia de jornada laboral.
- Se ajustan los turnos de horario en función de la curva de actividad y la plantilla disponible en cada centro comercial, mejorando la cobertura.
- Se homogeniza y normaliza el trabajo en domingos y festivos.

#### **Acuerdo sobre jubilación parcial**

- Se da la opción de acceder a la jubilación parcial a aquellos trabajadores que lo deseen.

#### **Acuerdo para un nuevo sistema de incentivos de ventas, cuyos objetivos son:**

- Incrementar las ventas y la participación del empleado en el resultado de las mismas.
- Aumentar la motivación individual y mejorar la calidad del servicio que se presta a los clientes, tanto en la realización de las tareas de venta como en las complementarias a la misma.
- Impulsar un sistema más flexible que, además de permitir un mayor incentivo por una mayor venta, aúne los intereses individuales y colectivos.

Estos acuerdos reflejan el enfoque *stakeholder* y además revelan una vez más los aspectos propios tanto de la cultura adhocrática como jerárquica.

Otra forma de vinculación del Grupo con su equipo es la imposición anual de emblemas a aquellas personas que cumplen 25 y 15 años de servicio, premiando la fidelidad y la constancia y como una forma de reforzar su cultura. Es de apreciar que el Grupo es consciente de que existe una cultura organizacional, no solo a través de los textos en los que hace reiteradas menciones a ella, sino a través de todas las medidas que lleva a cabo. Esta consciencia y voluntariedad reflejan un rasgo de la cultura jerárquica o burocrática.

Por otro lado conviene decir que no es una empresa personalista, hay mucho trabajo y funcionamiento en equipo de diferentes departamentos, el propio funcionamiento de la tienda funciona como

un organismo perfectamente cuidado es semejante al funcionamiento del cuerpo humano todos imprescindibles. Cada uno su función perfectamente delimitada. Además existen una serie de pautas de comportamiento que se van trasladando de trabajadores en trabajadores. Hay un departamento de organización y métodos que establece normas y pautas de uso de las cosas y trabajo. Un elemento clave en la cultura jerárquica donde se establecen pasos detallados, se programan los resultados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento.

Todas estas formas de actuar respecto a sus trabajadores demuestra que se trata de un Grupo que apuesta por la calidad humana y el desarrollo personal de este *stakeholder*.

Asimismo en el marco del compromiso social del Grupo El Corte Inglés, los servicios sanitarios han colaborado con organismos públicos y privados en el desarrollo de distintas acciones:

- Campaña anual de vacunación de la gripe estacional, con más de 5.700 personas.
- Campañas de sensibilización de diversas patologías (obesidad, diabetes, tiroides, osteoporosis, cáncer de colon...) en las que han participado unas 2.700 personas.

Otro de los puntos fuertes de la política de recursos humanos del Grupo es la formación. Se trata de uno de los aspectos fundamentales, ya que los diferencia como empresa aportando un valor añadido a la actuación diaria de sus profesionales con los clientes. Por ello, cuenta con acciones y programas adaptados a cada puesto de trabajo, a los que se suman acciones formativas breves y flexibles. El 90 por ciento de los cursos presenciales se centran en la formación continua para la especialización y perfeccionamiento del personal que compone las diferentes empresas del Grupo. El objetivo es que conozcan las novedades comerciales y de producto, aprendan los nuevos procesos administrativos y de gestión implantados, y mejoren sus habilidades para el desempeño de las diferentes tareas. Además, los nuevos empleados que se han incorporado al Grupo han recibido una formación inicial que les ha permitido adquirir los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo. En 2012 se llevaron a cabo diferentes acciones de este tipo, que requieren una mayor duración y que estuvieron principalmente dirigidas a las aperturas de los centros de Ronda de Córdoba, Puerto Venecia en Zaragoza y El Faro en Badajoz.

Al igual que en años anteriores, más allá de la enseñanza presencial (impartidas dentro del aula o la formación en el puesto de trabajo) hay que destacar la formación a distancia e individualizada realizada a través de la plataforma Aul@Eci que por primera vez ha superado los 300.000 alumnos (algunas personas realizan varios cursos al año). Esta formación online permite dirigirse con gran flexibilidad a colectivos muy numerosos en breve espacio de tiempo. En el ejercicio 2012, se han desarrollado 108 cursos y módulos interactivos nuevos. Esta metodología tiene una importante proyección en el futuro de la formación en nuestro Grupo.

Por otro lado, promueven diferentes tipos de acciones orientadas a conseguir la integración de las personas con discapacidad en el mundo laboral. Además de facilitar su incorporación a sus equipos de trabajo, colaboran con Centros Especiales de Empleo para la subcontratación de servicios y compra de productos fabricados en dichos centros. También apoyan la diversidad y el intercambio cultural. De hecho, al cierre del ejercicio 2012, había alrededor de 4.400 personas con nacionalidad no española procedentes de más de 60 países de todo el mundo.

En el marco de la política de igualdad, se sigue incidiendo en aspectos relacionados con la transparencia y la profesionalidad en la estructura salarial, así como en el acceso y promoción profesional de la mujer, consolidando de esta forma su presencia en puestos de responsabilidad.

Entre los beneficios sociales que procuran a su equipo destacan aquellos relacionados con la formación y el estudio, además de otros entre los que figura un seguro de vida:

- Seguro de Vida Colectivo.
- Formación para empleados a través del Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces (CEURA).
- Ayudas de estudios para hijos de empleados.

Asimismo cuentan con una Asociación Grupo de Empresas El Corte Inglés, constituida por empleados y familiares, que tiene como objeto fomentar una relación cordial entre todos los trabajadores del

Grupo. Su actividad abarca acciones de tipo cultural, deportivo y lúdico, pero también solidario. La colaboración con causas humanitarias en nuestro país y en otros lugares del mundo es parte de la filosofía de esta agrupación que destina un porcentaje de las cuotas de sus socios a este tipo de acciones. De esta forma, se está contribuyendo a mejorar el nivel de vida en zonas rurales de la República Dominicana mediante la concesión de microcréditos para aumentar la eficacia de sus sistemas productivos. También destaca la ayuda en campos de refugiados del Sáhara (en el campamento de Amara) donde se ha hecho entrega de material sanitario, ropa y juguetes. Como novedad en 2012, se ha puesto en marcha un proyecto para dar respuesta a las urgentes necesidades materiales y educativas de niños en riesgo de exclusión social en Abidján (Costa de Marfil), realizando labores de escolarización e integración familiar.

Con respecto al *stakeholder* **sociedad**, El Corte Inglés ha cuidado siempre su relación con los agentes y organizaciones sociales, desde las grandes agrupaciones empresariales o los sindicatos, a representantes de los consumidores, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación y todo tipo de asociaciones y colectivos sociales. Están integrados en el tejido social circundante compartiendo las inquietudes de los ciudadanos y conociendo sus deseos y preocupaciones con el fin de poder satisfacer esas necesidades. Ese espíritu de integración con la sociedad se refleja en las numerosas actividades de carácter cultural, deportivo, lúdico y social en las que participan.

Asimismo colaboran con numerosas instituciones, tanto públicas como privadas, entre las que destaca el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial —dependiente del Ministerio de Trabajo y en el que hay representantes de CEOE, sindicatos, tercer sector y Administraciones Públicas— donde El Corte Inglés forma parte de la representación empresarial que trata de impulsar los criterios de la RSE en empresas y organismos públicos, identificarlo como atributo de competitividad, y difundir los valores y la aportación de las empresas en el conjunto de la sociedad. Hay que destacar entre otros trabajos llevados a cabo en el seno de la misma, la participación en todos los aspectos tratados en dicho organismo, desde el estudio de la influencia de los enfoques y prácticas responsables para mejorar la competitividad de las empresas y su desarrollo, hasta la transparencia en la información, la promoción del consumo responsable, y los avances en educación y diversidad.

En el mismo sentido, y a través de la Comisión de RSE de la CEOE, El Corte Inglés ha seguido los trabajos previos y la aprobación final por la Comisión Europea de la Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre RSE. Esta comunicación supone un paso trascendente en la política comunitaria dirigido a promover una mayor implicación de las empresas y los gobiernos en la aplicación de prácticas de responsabilidad social en todos los países de la UE. Asimismo, en el año 2013 se ha acometido la redacción de dos importantes documentos. Por una parte, el correspondiente a la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, que pretende reforzar los compromisos voluntarios teniendo como prioridad el mantenimiento y generación de empleo, la mejora de la competitividad y la potenciación de iniciativas que avancen en sostenibilidad y cohesión social. Y por otra parte, el análisis de la gestión y funcionamiento del propio Consejo, de forma que se mejore su eficacia y credibilidad y se avance en los objetivos de promoción, coordinación y garantía de unidad de criterios en el ámbito estatal.

También conviene destacar que a nivel internacional están integrados en la Asociación Internacional de Grandes Almacenes (International Association of Department Stores) y en la Cámara de Comercio Internacional. En el ejercicio 2010 se incorporaron incorporado a la Asociación Española para la Calidad y la Association Commerciale Internationale. La primera, con sede en Madrid, pretende promover y facilitar la implantación de sistemas de gestión y mejora de la calidad, el medio ambiente y la responsabilidad social en las empresas y entidades. La segunda, con sede en París, persigue el intercambio de información comercial de carácter no competitivo así como crear sinergias entre las centrales de compra de sus miembros, todos ellos cadenas de grandes almacenes de prestigio.

En el mes de junio de 2012 se adhirieron a la iniciativa “Empresas por una sociedad libre de violencia de género” auspiciada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y cuyo objetivo es trasladar a la sociedad la necesaria sensibilización contra la lacra social del maltrato, al mismo tiempo que se fomenta la inclusión laboral de las víctimas. Por otra parte, en noviembre de

2012 firmaron, junto a otras empresas, el compromiso de Reducción de Desperdicio Alimentario, impulsado por AECOC con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación. Procuran, asimismo, mantener una relación cordial con nuestros competidores, para lo que estamos integrados en distintas organizaciones empresariales y patronales sectoriales, y en organizaciones y asociaciones regionales y locales.

También mantienen una política de cercanía y vinculación con la sociedad que se refleja en las iniciativas en las que participan tanto de ámbito local y regional como nacional e internacional. Además de las acciones que realizan en colaboración con otras organizaciones, en sus centros comerciales propician actividades infantiles y culturales. Organizan presentaciones de libros, conferencias temáticas, talleres, jornadas gastronómicas, etc. El Ámbito Cultural de El Corte Inglés celebran de media anual unas 3.000 actividades en todos sus centros.

Además han firmado convenios de colaboración permanente con diversos bancos regionales, además del convenio marco que se ha formalizado, ya en el ejercicio 2013, con la Federación Española de Bancos de Alimentos. También desarrollan acciones puntuales en numerosos centros de El Corte Inglés, lo que permite llevar a cabo donaciones periódicas de producto. Colaboran también junto con sus clientes, en las Operaciones Kilo de recogida de alimentos que tienen como destinatarios finales las personas que más lo necesitan. A ello hay que añadir otra serie de campañas como la celebrada en enero y febrero de 2013 junto con las editoriales de libro de bolsillo para donar una parte de las ventas realizadas durante este periodo.

En particular dentro del *stakeholder* sociedad conviene destacar las diferentes líneas de actuación:

- Cultura: desde sus orígenes han fomentado todas aquellas manifestaciones relacionadas con la cultura. Iniciativas ligadas con la literatura, la fotografía, el teatro, la música, el cine, el arte o la historia forman parte de nuestra gama de actividades tanto dentro como fuera de nuestros centros comerciales. En este contexto destacan todas las actividades que realiza Ámbito Cultural de El Corte Inglés, así como los premios que promueve, entre ellos el Premio Primavera de Novela.
- Educación: consideran que una buena formación es la base del desarrollo futuro de una sociedad, por eso gran parte de sus acciones están dirigidas a la educación y formación de niños y adultos. Organizan concursos escolares de pintura, literatura, ciencias y otras disciplinas; colaboran con diferentes universidades y apoyamos acciones de diversa índole.
- Deporte: sostiene El Corte Inglés que el deporte promueve la relación y la convivencia entre las personas, el trabajo en equipo y otra serie de valores como el espíritu de superación personal y por llevan a cabo iniciativas que favorecen el desarrollo de actividades deportivas. De esta forma, patrocinan el programa ADO y el ADOP de apoyo al deporte olímpico y paralímpico, respectivamente, pero también organizan actividades de base en numerosas disciplinas como las carreras populares, torneos de ajedrez, regatas, etc.
- Acción social: respecto a las iniciativas que llevan a cabo conviene destacar que apoyan a la Federación Española de Enfermedades Raras en diferentes proyectos, colaboran con la Fundación Prodis en la integración de niños con síndrome de Down, y realizan numerosas acciones en favor de la lucha contra el cáncer de mama como las Carreras de la Mujer que se celebran en diversas ciudades españolas.
- Ayuda al desarrollo: propician diversas iniciativas y proyectos con organizaciones con las que mantienen relación desde hace tiempo y que actúan tanto en España como en otros países. Por ejemplo, apoyan a Unicef para que desarrolle diversos programas relacionados con la infancia, colaboran con la Asociación para el Desarrollo y Cooperación con Iberoamérica desde España propiciando juguetes y material escolar a comunidades desfavorecidas, y mantenemos una estrecha relación con la ONG Mano a Mano para el envío de ropa y materiales de ayuda a países necesitados.

Por último conviene destacar la actividad que desarrolla la Fundación Ramón Areces. Se trata de una institución privada y sin ánimo de lucro, orientada desde su creación en 1976 por Ramón Areces



Rodríguez, al fomento de la investigación científica y cultural, a la formación de capital humano y la difusión del conocimiento en tres ámbitos: Ciencias de la Vida y de la Materia, Ciencias Sociales y Humanidades.

Uno de los principales objetivos de la Fundación Ramón Areces es el fomento de la investigación científica de excelencia. Desde sus inicios, la Fundación Ramón Areces está comprometida con el talento de los jóvenes investigadores y profesionales españoles, compromiso que se articula, principalmente, mediante un Programa propio de Becas en el Extranjero para graduados y doctores.

En el ámbito de la formación universitaria se encuadra la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, creada en 2008 y ubicada en la Universidad de Oviedo cuyo principal programa de formación es el Curso Experto en Dirección de Empresas de Distribución Comercial que en 2012 alcanzó su tercera edición.

### 7.2.3. Conclusiones

En suma, todas estas actividades, iniciativas, proyectos, actitudes y hechos que integran cada uno de los *stakeholder* —a excepción del accionista, cuya actividad se refleja en la memoria económica— que desglosa El Corte Inglés en sus memorias de responsabilidad social reflejan el comportamiento *stakeholder* de la empresa en el marco de su dirección empresarial.

De esta forma, se concluye que el modelo de negocio de El Corte Inglés es *stakeholder* por las siguientes razones:

1. Los administradores tienen como objeto gestionar y equilibrar todas las necesidades e intereses de sus grupos de interés, satisfaciéndolos equilibradamente. De esta forma, tienen en cuenta en su gestión los tres elementos que formulaba Freeman para solventar las deficiencias la gestión *shareholder*: crean valor en un entorno cambiante de forma unitaria y conjunta con sus *stakeholders*, no separan la ética y los negocios y tienen en cuenta a sus *stakeholders* a la hora de tomar sus decisiones. Y esta idea viene reflejada en el inicio de todas los Informes de Responsabilidad Social Empresarial, ya que indican que el funcionamiento de El Corte Inglés está sustentado sobre una serie de principios éticos y responsables, que aúnan el compromiso con el cliente, el respeto hacia los empleados y la vinculación con la sociedad; y sobre todo, sostienen que están integrados en su modelo de negocio, en su estrategia de gestión y en la actividad diaria de la compañía.
2. Todos los grupos de interés que refleja El Corte Inglés son necesarios para la subsistencia del negocio tal y como lo conocemos. Así sería aplicable la primera definición del concepto *stakeholder*: «esos grupos sin cuyo apoyo la compañía dejaría de existir».
3. La construcción de alianzas entre sus diferentes *stakeholder* cuyos intereses convergen con los de la empresa. De tal forma que cada uno de ellos no es considerado como un medio para la consecución de un fin, sino un fin en sí mismo. En este estudio se observan las diferentes alianzas que mantiene El Corte Inglés con sus proveedores y la sociedad en su conjunto. En particular conviene destacar que todos los proveedores del Grupo El Corte Inglés deben aceptar y asumir los principios de compromiso ético que incluyen el cumplimiento del Código de Conducta de BSCI (Business Social Compliance Initiative), asociación sin ánimo de lucro con sede en Bruselas, a la que pertenece el Grupo El Corte Inglés desde marzo de 2008. Este Código toma como referencia las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que vela por los derechos humanos y sindicales, la libertad de asociación o la no explotación infantil o trabajos forzados, entre otros.
4. Desde la perspectiva *stakeholder* según Freeman, los administradores tienen también en cuenta los cambios internos y externos que experimenta la empresa. Siendo los cambios internos aquéllos que afectan a los *stakeholders* primarios o definitivos como los empleados, accionistas o proveedores; frente a los externos que influyen en otros nuevos grupos de interés, como los medios de comunicación, las asociaciones de distribución o representantes de los trabajadores.

De forma tal que no solo deja atrás la visión empresarial de producción que solo tenía en cuenta a los clientes y proveedores sino que también supera la visión de administración que solo incluye a un conjunto limitado de grupos de interés. El Corte Inglés, además de los trabajadores, los proveedores y los clientes, identifica como *stakeholders* al medio ambiente y la sociedad. En este último *stakeholder* se incluyen otros grupos como los sindicatos, los competidores, los gobiernos, los medios de comunicación o los socios empresariales.

5. Y desde la visión que aportaba Frooman, los administradores integran activamente en su gestión empresarial tres funciones elementales para satisfacer los intereses de sus *stakeholders*: la identificación de los mismos, saber qué es lo que quieren y descubrir cómo intentarán conseguirlo.

Por otro lado podemos concluir que la cultura organizacional de El Corte Inglés encaja dentro de las formas de cultura adhocrática y la cultura jerárquica que recordamos que sus principales caracteres son:

En primer lugar con respecto a la cultura adhocrática que nace en las instituciones sociales se caracteriza por valores como el humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual. Así como por su dinamismo, espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación, desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad, autocontrol y autogestión. Por otro lado se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. Y Su líder es emprendedor, innovador, creativo y arriesgado. Como medidas y fórmulas que reflejan esta cultura desarrolladas por El Corte Inglés conviene destacar:

1. *Valores organizacionales*: los cuatro principios que rigen la cultura organizacional de El Corte Inglés y que se reflejan en todas sus Informes de Responsabilidad Social Empresarial. Esto es, ética y responsabilidad, garantía y servicio al cliente, respeto al medio ambiente y relación y vinculación con el entorno. Se trata de por un lado de valores humanistas, pero que por otro implican un compromiso con la innovación y el cambio continuo.
2. *Características dominantes de la organización*: Se trata de un modelo de negocio que tiene más de setenta años y que ha sido capaz de sobrevivir a ciclos económicos expansivos y recesivos gracias a su apuesta en innovación, y a su grandes esfuerzos para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Su objetivo desde su nacimiento ha sido crear una gran cadena de centros comerciales basada en el formato de gran almacén cuyas características son: un comercio de calidad, una gran oferta dividida por departamentos especializados, una buena relación calidad-precio, una atención personalizada, un conjunto de servicios pensados especialmente para el cliente y la garantía total en todas las compras. La innovación es el rasgo distintivo por excelencia de este modelo de negocio. En particular, El Corte Inglés ha sido pionero en el desarrollo de herramientas informáticas, en el producto, en los procesos logísticos o en los sistemas de gestión como se demuestra en iniciativas como el comercio electrónico, el servicio de atención personalizada, el envío de paquetes a domicilio o el servicio de búsqueda de mercancía. Y como hemos mencionado en líneas anteriores, en este tipo de cultura se caracterizan por ser dinámicas y emprendedoras, y tiene como uno de sus valores organizacionales: el compromiso con la innovación y cambio continuo. Ahora bien uno de los mayores cambios que puede experimentar una empresa es la reconfiguración de su modelo de negocio, y El Corte Inglés, cada vez lleva a cabo más iniciativas que revelan su enfoque *stakeholder*.
3. *Recursos humanos*: Entiende como otro de sus principios que informan la relación con sus trabajadores: el desarrollo de todo su potencial y talento, y no solo eso, sino que además, entiende que la crisis actual conlleva procesos de cambio y transformación que se deben afrontar como una oportunidad de mejora, obligándoles a revisar los hábitos de trabajo y rutinas establecidas, con el fin de conseguir sinergias y una mayor polivalencia de las funciones. Es decir, es una compañía que está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. En esta línea, emprendieron por ejemplo durante el ejercicio 2010 una serie de procesos de adaptación de su plantilla con el fin de obtener una mayor eficacia y flexibilidad organizativa. Esta idea encaja con el tipo de énfasis estratégico que exige esta cultura: dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas, aprender de los errores, anticipar nuevas necesidades, encontrar nuevas soluciones.

4. *Criterios de éxito*: el criterio de éxito con el que más se identifica esta cultura es el desarrollo de productos únicos y novedosos que lleva a cabo el Corte Inglés, y como hemos mencionado con anterioridad nos los encontramos tanto en la gama de productos, en el uso de las nuevas tecnologías o de nuevos servicios que faciliten y satisfagan los intereses del consumidor. En este sentido, la innovación es uno de los elementos esenciales que integra su modelo de gestión: innovan en el producto, en el servicio y en la forma de presentar la mercancía. Entre otras iniciativas se pueden destacar la apertura en 2009 de los espacios conocidos como Gourmet Experience que combina la degustación con la venta de productos gourmet, la disponibilidad de plazas de aparcamiento específicas para coches eléctricos con recarga gratuita para los mismos o el “Click and car” que permite hacer la cesta de la compra por teléfono o por Internet y después recoger el pedido en el aparcamiento elegido por el cliente. Esta aproximación entre el mundo físico y el online agiliza la tarea de compra de una forma fácil y práctica para el usuario.
5. *Liderazgo*: el actual presidente de El Corte Inglés, Dimas Gimeno, pero también su antecesor, Ramón Areces, encarnan la figura de un líder, en esencia, de la cultura adhocrática. Se caracteriza por ser un emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos pero por otro lado es coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. Características propias de la cultura jerárquica. No obstante, conviene recordar que no se trata de una empresa personalista, sino que se basa en el trabajo en el equipo en el seno de cada departamento.
6. *Énfasis estratégico*: todas las iniciativas que se han desglosado en este apartado demuestra que El Corte Inglés se caracteriza por el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas, aprender de los errores, a anticipar nuevas necesidades y sobre todo a encontrar nuevas soluciones.

En este sentido conviene apreciar que del análisis se desprende que tanto las características dominantes de la organización, así como la política de recursos humanos, el liderazgo organizacional, los valores, el liderazgo, el énfasis estratégico y su criterio de éxito se identifican, en esencia, con la cultura organizacional adhocrática. No obstante, esta cultura convive con la jerárquica en uno de sus elementos clave: el estilo gerencial. Y esto es así porque promueve la seguridad en el empleo, la estabilidad y la predicción. También encontramos vinculación del Grupo con su equipo en la imposición anual de emblemas a aquellas personas que cumplen 25 y 15 años de servicio, premiando la fidelidad y la constancia y como una forma de reforzar su cultura. Estas medidas reflejan los rasgos de la cultura jerárquica o burocrática puesto que además de que se inclinan hacia la medición, priman aspectos como las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral.

Es de apreciar que el Grupo es consciente de que existe una cultura organizacional, no solo a través de los textos en los que hace reiteradas menciones a ella, sino a través de todas las medidas que lleva a cabo.

A partir de esta información y observando que El Corte Inglés lleva a cabo una gestión *stakeholder* y que tiene una cultura, en esencia, adhocrática, aunque en algunos elementos jerárquica, podemos concluir que ambas son compatibles.



## CONCLUSIONES

El concepto *stakeholder* está en auge. En los últimos años se han publicado numerosísimos libros, y se han escrito centenares de artículos en las revistas científicas referentes de muchas disciplinas como Business Ethics Quarterly, Harvard Business Review, Academic Management Review, European Financial Management, Journal of Corporation Law, y solo tecleando la palabra *stakeholder* en la herramienta de búsqueda Google Académico aparecen 922.000 resultados. Sin embargo, entre tantas fuentes algunos autores se han atrevido a decir que «es un lío de bases teóricas y objetivos». Se trata de un concepto que ha alcanzado una gran popularidad entre los académicos, los legisladores, los medios de comunicación y los administradores de las grandes empresas. Es tan influyente que hasta el líder político británico del partido laborista Tony Blair ha defendido abiertamente el enfoque *stakeholder*.

El análisis de la cultura organizacional en las empresas exige detenerse en los mecanismos que configuran el proceso de adopción de decisiones, y correlativamente, en las argumentaciones teóricas que los justifican. Este trabajo de investigación ha desarrollado los principales postulados de las dos corrientes doctrinales tradicionalmente contrapuestas que en el marco de la organización empresarial y del gobierno corporativo han abordado el proceso de la toma de decisiones, esto es, la supremacía del accionista y la teoría *stakeholder*.

Conviene decir que uno de los puntos capitales que diferencia la teoría *stakeholder* de la supremacía del accionista es diferenciar a quién benefician los gestores de una sociedad con el rumbo que toma la compañía. En ese sentido se observa, que bajo el prisma de la primacía *shareholder*, los gestores se centran en los accionistas y asimismo en maximizar los intereses de éstos por delante de los intereses de otras partes. Sin embargo, en el enfoque *stakeholder*, los gestores considerarán los intereses de todos los *stakeholder* (incluyendo a los accionistas). De forma tal que los directores no solo gestionan la compañía en beneficio de los accionistas sino que equilibran los intereses de una multitud de *stakeholders*.

Asimismo, es Freeman, profesor en la Universidad de Virginia y precursor de la teoría *stakeholder*, quien en el marco de la estrategia empresarial configura una nueva forma de entender la empresa. En particular, este autor sostiene que una compañía es una institución al servicio de los proyectos individuales de quienes se relacionan con ella, y por tanto, un medio al servicio de los individuos. Esto es, las organizaciones existen por y para las personas individuales. Y esta idea anuda el significado último del concepto *stakeholder*, a saber: el fin que toda organización debe servir o satisfacer. Conviene mencionar también la visión particular que este autor —junto a Gilbert— desarrollaron en su obra *Corporate Strategy*. En concreto las dos ideas fundamentales en relación con la finalidad de la empresa. De un lado, que la corporación nace como consecuencia de un acuerdo o contrato entre sus *stakeholders*. Y de otro, la facultad que tienen los *stakeholders* de participar en el gobierno de la empresa.

De otro lado, se puede concluir que es la estrategia uno de los elementos clave para identificar el tipo de gestión. Como indica Grant, la estrategia implica planificar cómo una organización o un individuo alcanzará sus objetivos, y en particular, en el ámbito de los negocios garantizar la supervivencia y la prosperidad de la empresa. Chandler, profesor en Harvard y uno de los historiadores económicos más influyentes, define estrategia como «la determinación de los objetivos y metas básicos a largo plazo de una compañía, la adopción del rumbo de la acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos». El fin fundamental de la estrategia es la creación de valor. Ahora bien, determinar para quién se genera valor es otro debate. Es decir, la estrategia busca la creación de valor ya sea para los accionistas o para otros grupos de interés. Si no se crea valor, no se puede distribuir entre nadie. Y para que una compañía consiga este objetivo debe ser capaz de contribuir a la ventaja competitiva de sus negocios.

Por su parte, también se concluye tras el análisis del concepto de estrategia de Collis y Montgomery que coinciden en muchos aspectos con los planteamientos de Freeman, y con la literatura en general. En particular, la idea de que la estrategia tiene como objeto determinar los negocios en los que compete



y en los que desea competir en adelante de conformidad con sus recursos, y sobre todo, que esa visión se debe llevar a cabo de forma conjunta inexorablemente con la misión, es decir, atendiendo al conjunto de valores de la organización. La razón última de la estrategia empresarial reside en definir por qué las compañías y sus miembros actúan, y por tanto, conocer cuáles son los motivos éticos o morales que les guían. Es decir, manifiesta los valores que dan coherencia a las acciones de la organización.

Asumimos, como uno de los postulados fundamentales que plantea Freeman, como otros seguidores de la teoría *stakeholder*, es que defienden que la economía, la actividad de los negocios y por tanto la estrategia, no puede ser estudiada solo desde el método científico y la investigación empírica, sino que necesita de una «humanización» puesto que los negocios son hechos por personas y entre personas, y además porque este enfoque resultaría incompleto al no valorar otros aspectos no puramente basados en la utilidad. Resume, en definitiva que «dado que la empresa ha llegado a ser un medio para la creación de valor para todos los *stakeholders*, la estrategia debe ser la dirección fijada por sus intereses, deseos y necesidades, forjada a través de negociaciones y acuerdos entre ellos». Por lo tanto, llevar a cabo un proceso estratégico ajeno a los propósitos y proyectos de los individuos sería una desnaturalización o perversion de la estrategia.

Como otro elemento fundamental que debe sobresalir en el marco de la gestión empresarial es el gobierno corporativo. Bainbridge sostiene que el gobierno corporativo es «un conjunto de estructuras institucionales, de reglas y de buenas prácticas que determinan qué órgano de la sociedad está facultado para tomar decisiones corporativas, la forma en que sus integrantes son elegidos, y correlativamente, las normas que han de cumplir éstos para ejecutar aquéllas». De esta definición se infiere que los principios que guían las actuaciones del gobierno corporativo de las empresas cuentan con una serie de restricciones fijadas a partir de una amplia variedad de fuentes que toman multitud de formas. De este modo, todas estas normas delimitan tanto el marco a partir del cual las empresas ejecutan sus estrategias, así como los medios legales para lograr sus objetivos. En particular y entre otras materias incluyen: 1) las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones y su distribución, 2) los derechos y deberes de sus miembros 3) la supervisión de la toma de decisiones.

Los factores que influyen sobre el buen Gobierno responden a la ordenación de modelos socio legales distintos. Se puede concluir que el modelo europeo está más vinculado a proteger a los diferentes grupos de interés o *stakeholders* frente a modelo anglosajón que apuesta por producir beneficios solo para los accionistas.

Por otro la ética empresarial es otra de las disciplinas imprescindibles para entender la gestión *stakeholder*. La ética empresarial empuja a tenernos en cuenta a nosotros mismos y a nuestras acciones para ofrecernos razones buenas y convincentes de nuestra conducta. Si podemos ofrecer buenas razones, entonces podemos decir que hemos actuado éticamente, si por el contrario no podemos, o nos cuesta llegar a ellas, entonces deberíamos decir que no hemos actuado éticamente. Son buenas razones las tres premisas estudiadas, es decir: las acciones, los agentes y los resultados. Lo que caracteriza a la ética empresarial es que sitúa esas ideas en el campo de los negocios. Freeman define ética como «un conjunto de reglas que permiten resolver los conflictos que surgen cuando las acciones de una persona afectan a los proyectos de otra».

En este sentido conviene resaltar la idea que Freeman y Gilbert tienen a propósito de ello. En particular, sostienen que la ética y la estrategia operan unidas por dos razones:

Primero, porque las organizaciones están integradas por seres humanos, y cada uno de ellos actúa en función de su jerarquía de valores. Por este motivo, dicen los autores que «las acciones organizacionales e individuales son en parte causadas por los valores que tienen los individuos y las organizaciones». Esta idea configura lo que los autores denominan *principio de los valores*.

Segundo, porque las organizaciones no existen en el vacío. Es decir, las actuaciones y decisiones estratégicas de las empresas son de interés para otros grupos o individuos puesto que éstos dependen de aquéllas para lograr sus proyectos. Y ahora bien, también las empresas dependen de estos *stakeholders*. Freeman y Gilbert denominan a este presupuesto *Principio de la Interdependencia*, y sostienen que «el éxito organizacional se debe en parte a las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización».

En definitiva, la ética empresarial es el eje a partir del cual gira la teoría *stakeholder*, y por lo tanto, muchas de sus construcciones teóricas demuestran que es ese contenido el que convierte a aquélla en una innovadora e importante contribución a la literatura de las organizaciones.

Como contrapartida a la visión *stakeholder* nos encontramos la primacía del accionista, que sostiene que los administradores y los directivos de las empresas dedican todas sus energías a conseguir los intereses de los accionistas. Es decir, los accionistas como proveedores de capital tienen la capacidad moral y legal para dirigir la empresa como una facultad más que integra el derecho de propiedad privada. Pero sobre todo, la idea primigenia que da lugar a la configuración actual de la teoría del accionista es el concepto de propiedad privada. Un derecho casi absoluto limitado solo por las restricciones legales que evitan posibles abusos, y que opera como la mejor garantía de los derechos individuales. Observan la propiedad como una forma de asegurar la libertad individual frente a las intromisiones del Estado. Y esta idea es seguida por pensadores actuales fieles a la visión del accionista. Por ejemplo, Sternberg, además de defender la propiedad privada, argumenta que los accionistas son los únicos propietarios legales de los frutos originados de sus inversiones, y que por tanto, una concepción distinta sería injusta. La teoría del accionista ha sido la predominante en varias etapas de la historia, e incluso, se puede decir que nació a principios del siglo XX y que cobró fuerza a mediados del mismo. La primacía *shareholder* se basa en la maximización del beneficio del accionista donde son éstos quienes tienen que tener el último control de la sociedad. Ahora bien, como reacción a esta mentalidad surge la teoría *stakeholder*.

Es de reseñar que los primeros escritos académicos sobre el debate que enfrenta a la teoría *stakeholder* con la primacía del accionista se remontan a la década de los años treinta. Las tesis defendidas respectivamente por Berle y Dood en tres artículos publicados en *Harvard Law Review* entre 1931 y 1932 constituyen el germen y la base doctrinal normativa de esta discusión académica. Estas disertaciones, que tienen lugar en Estados Unidos, nacen en un contexto socioeconómico y político conocido como la Gran Depresión y sobre todo caracterizado por las duras críticas y el cuestionamiento del sistema capitalista.

En relación al género *stakeholder* conviene destacar los siguientes aspectos. A partir de la definición clásica de *stakeholder* como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una organización» subyace la idea de que una compañía es un conjunto de *stakeholders* donde los administradores (eje vertebrador) tienen como objeto empresarial gestionar y equilibrar sus necesidades e intereses. Los *stakeholders* se diferencian unos de otros en función de su participación en la compañía. Y ese grado de participación queda determinado por el tipo de relación entre el actor y la empresa, que se establece a su vez, en base a los recursos específicos que aporta cada uno de ellos. Más adelante Freeman aporta una nueva visión del concepto *stakeholder* apuntando que se trata de «aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y éxito de una empresa». En este trabajo el autor consolida dos principios fundamentales como son: que las compañías deben ser gestionadas en interés de sus *stakeholders* y que sus administradores deberán dirigir el rumbo de la empresa de acuerdo con el anterior.

En la raíz de estas definiciones subyace una idea fundamental, y es que la distribución de valor que se crea en una compañía se va a convertir en una fuente de conflicto entre todas las partes que se encuentran directa o indirectamente involucradas en el proceso de creación de valor. Esta dimensión dual de interdependencia en crear valor y competir por una parte a la hora de su distribución, es la base de la persistencia de conflicto económico en las relaciones. Pero este conflicto de intereses en las relaciones también muestra la idoneidad de la teoría *stakeholder* como un marco de análisis de las empresas y organizaciones.

Asimismo, como se ha analizado en la toma de decisiones en el marco teórico, el administrador de la empresa juega un papel central en el medio sociopolítico de producción. A propósito de cómo la creación de valor puede ser optimizada, el administrador puede ser considerado como una figura racional que organiza los recursos que tiene a su disposición. Coordinando cada uno de estos recursos (materiales, tecnológicos, capital humano, financieros, etc.) aspira a generar el máximo valor añadido. Por otro lado, cuando llega el momento de la distribución del valor, el administrador deberá ser considerado como la

figura que forja alianzas con el objeto de conseguir para sí mismo la mayor parte de valor creado, y distribuirlo entre quienes asegurarán que mantendrá su posición como cabeza visible de la compañía.

Conviene reiterar que el objetivo de la gestión *stakeholder* consiste en construir alianzas entre varios *stakeholders* cuyos intereses convergen con los de la empresa. Este sistema de alianzas permite a la compañía hacer frente a los *stakeholders* no afines, y escapar de las relaciones bilaterales en beneficio de las multilaterales. El *stakeholder* en este marco es definido además de por sus propias características por ser constitutivo de un conjunto de alianzas potenciales. Y «tener en cuenta» a los *stakeholders* significa que los administradores deben configurar y gestionar una red aliados (alianza cooperativa) y una red de detractores (alianza competitiva). Lo que significa que el apoderado o gestor intentará modificar la función de optimización de los diferentes *stakeholders* que integran la empresa con el objeto de hacer que sus intereses converjan con los de la empresa (por ejemplo, transformando a los trabajadores en accionistas). Por su parte, Freeman atribuye a los administradores una función especial. Es en su artículo de 1998 donde equipara la importancia de la figura del accionista (*stockholder*) con el resto de grupos de interés de la compañía (*stakeholders*), y en consecuencia, donde señala que el administrador de la organización no solo debe guiar sus actuaciones en provecho de aquéllos sino también de éstos. El autor va más allá, pues insiste en que ninguno de estos grupos de interés deben ser considerados como un medio para la consecución del fin de otros, sino que cada *stakeholder* es un fin en sí mismo.

El enfoque *stakeholder* denota unas profundas raíces humanistas, y al igual que los fundamentos de esta corriente, rechaza toda idea en la que el hombre se vea reducido a simple medio para alcanzar los fines de una sociedad organizada colectivamente o de forma tecnocrática. Estamos experimentando una situación económico social en la que la empresa privada cada vez asume más funciones tradicionalmente privativas del Estado. Por este motivo, este planteamiento pragmático que nace de la estrategia y la gestión empresarial afronta y propone una nueva forma de funcionamiento de las empresas más humana. De forma tal que si los planteamientos jurídicos originarios de la constitución del Estado sostenían que «el Estado existe por el hombre y no al revés», igual máxima podría ser aplicada a las corporaciones, esto es, «la empresa existe por el hombre y no al revés». Se debe insistir en esta idea, dado que las empresas están integradas por seres humanos, y que cada ser humano es portador de una garantía constitucional como es la dignidad, y es ésta misma la que se encarga de asegurar que el hombre en su relación con la empresa, con el Estado o en su relación con los demás, no va ser reducido a mero objeto y que se va a comprender realmente toda su existencia moral-espiritual, propia e, incluso, su existencia física. Conviene recordar que la fórmula del objeto proviene de Kant, quien afirma que «actúa en tu relación con la humanidad, en tu propia persona y en la de todos los demás, como si fuesen un fin, nunca un mero medio».

Es importante señalar que Freeman parte de la base de que no existe una única teoría *stakeholder* sino un género *stakeholder*. De esta forma, un género en su totalidad es «una de las muchas formas para unir de forma conjunta todos los conceptos centrales de la empresa junto con los de la ética» y el cual puede ser usado «para crear análisis más exhaustivos que combinen la empresa y la ética: o más simple, podemos decir mucho más, y contar más historias interesantes sobre el mundo de la empresa». Esta idea ya la adelantaba en su obra *Strategic Management* cuando advertía que su teoría no era solo un concepto sino un enfoque.

En esta investigación se plantean tres teorías que pueden servir de base al enfoque *stakeholder*: una teoría económica, la teoría de la agencia; una teoría filosófica, el bien común; y una teoría sociológica, el comunitarismo. El motivo de esta selección no reside en criterios meramente arbitrarios sino que es fruto del estudio y la observación del conjunto de todas ellas. Estas tres disciplinas sociales justifican y arguyen el enfoque *stakeholder*.

Por otro lado, se puede concluir que Freeman no ataca el sistema capitalista sino que propone una nueva configuración. Por su parte, el autor recurre al concepto de la legitimidad —en vez de al concepto estrictamente legal— para justificar la participación de todos los *stakeholders* o grupos de interés en la compañía. De esta forma, son *stakeholders* primarios los clientes, los accionistas, los trabajadores, los sindicatos de los trabajadores, los proveedores, las subcontratas, las entidades crediticias, etc. Y por otro lado, se consideran *stakeholders* secundarios a los gobiernos, la comunidad, la sociedad en su conjunto,

las asociaciones profesionales relacionadas, etc. Es por ello, que la legitimidad y no la legalidad justifica que las empresas tengan en cuenta a grupos de interés como los medios de comunicación, los consumidores o los grupos de ecologistas. Considera que hay que atender a los cambios internos y externos que están experimentando las empresas. Mientras que los cambios internos afectan a la relación de la empresa con sus propietarios, clientes, proveedores y trabajadores, y por lo tanto no se introduce ninguna variación sustancial a propósito de la visión tradicional de la empresa; los cambios externos surgen como consecuencia del nacimiento de nuevos grupos de interés que afectan a la empresa, y por ende, que dan lugar a una nueva configuración del sistema de los negocios. Es decir, el paradigma de la empresa ya no se resume simplemente en una institución encargada de transformar los recursos en productos o servicios que son vendidos a los clientes a cambio de un precio, y el beneficio resultante distribuirlo entre los accionistas y trabajadores, sino que entran en juego otros grupos de interés a tener en cuenta como son los medios de comunicación, las asociaciones en defensa de los consumidores, el gobierno, etc. Como explica Escudero Poblete: «cada uno de ellos tiene un interés en la empresa, lo que plantea a ésta el desafío de satisfacer lo que esperan de ella».

El enfoque o visión estratégica *stakeholder* ya no deja atrás solo la antigua «visión empresarial de producción» que solo tenía en cuenta a los clientes y proveedores, sino que también supera la «visión de administración» que solo incluye a un conjunto limitado de grupos de interés. El enfoque *stakeholder* se ha desarrollado en los últimos treinta años para rebatir la mentalidad empresarial imperante en las economías de mercado mixtas. En concreto, se ha desarrollado para dar solución o al menos reconfigurar un conjunto de problemas específicos:

El replanteamiento y la gestión de las nuevas empresas del siglo XXI, es decir, la solución del problema de la creación de valor y negocio.

La reconfiguración de la ética empresarial, es decir, la integración de los planteamientos éticos, de responsabilidad y de sostenibilidad en la visión corriente de capitalismo, lo que se conoce como el problema de la ética del capitalismo.

Y en último lugar, el impulso de una nueva mentalidad empresarial en la alta dirección actual y futura, haciendo hincapié en la formación educativa en las Escuelas de Negocios de los futuros directivos, esto es, el problema de la mentalidad del gestor.

Con respecto a la creación de valor, conviene decir que ningún *stakeholder* permanece solo en el proceso de creación de valor. La teoría *stakeholder* plantea como premisa que los intereses de los diferentes *stakeholders* no son contrapuestos sino unitarios. La teoría *stakeholder* propone a los directivos que se replanteen las preguntas a la hora de generar valor y fijar los objetivos, por ejemplo, cómo se podría investigar en nuevos productos y a la vez crear elevados beneficios. El enfoque *stakeholder* defiende que «un enfoque participativo de los negocios consiste en crear el mayor valor posible para todas las partes interesadas, sin recurrir a las compensaciones». Y esta idea es más fácil llevarla a cabo cuando una compañía tiene un propósito. El capitalismo funciona porque podemos adquirir nuestros propósitos a través de otros. En el entorno interactúan las empresas, el Estado y la sociedad en su conjunto, y es la alta dirección la que debería entender que el comercio está totalmente situado en el terreno de la humanidad. Las empresas son instituciones humanas integradas por auténticos y complejos seres humanos.

Asimismo, Freeman critica la noción de RSC porque se basa en la idea de negocios y sociedad como compartimentos estancos, separables entre sí y cada uno con una ética distinta. Sin embargo, según el enfoque *stakeholder* las organizaciones son redes de intereses de *stakeholders* conectados, por lo que cada uno de ellos se integra dentro de la empresa como una parte legítima en el diálogo sobre aquello que la corporación pretende ser. Como la práctica de la RSC depende de los efectos externos de los actos de la empresa sobre aquéllos que no son parte de la corporación, según la visión *stakeholder*, esta práctica no encaja en la idea originaria de la compañía *stakeholder*. En consecuencia y para que la responsabilidad corporativa tenga congruencia con los planteamientos *stakeholder*, una responsabilidad solamente puede ser interna y no social, puesto que todos los actores de una empresa son mirados como constituyentes de la firma o internos y desaparece el concepto macroespacio.



Lo que sostiene Freeman es que la RSC incorpora la tesis de la separación, es decir, aquella que separa la ética de los negocios. A saber, que tanto en el fondo como en la forma de los discursos a propósito de este concepto subyace que los negocios y la responsabilidad social son cosas separadas y distintas, donde ésta última opera como un ‘agregado’ que se superpone a los negocios para subsanar sus consecuencias negativas. Y en esta misma línea continúa en su última publicación *Stakeholder Theory. The State of the Art* donde añade «la RSC no tiene nada que decir sobre cómo se crea valor porque tiene en cuenta a la ética con posterioridad al proceso que da lugar al mismo». Por este motivo, proponen reemplazar el concepto «responsabilidad social corporativa» por el de «responsabilidad *stakeholder* de la compañía». Para finalizar, conviene mencionar el sentido que Freeman y el resto de autores en su última publicación *Stakeholder Theory* atribuyen al concepto *stakeholder*. En las primeras líneas de esta investigación se explicaba como este término nace en el marco de la estrategia empresarial, sin embargo, en los últimos años su aplicación no solo se ha limitado a esta disciplina sino a una concepción más amplia y distinta, esto es, el capitalismo.

Por otro lado, El punto de unión entre la comunicación organizacional y el tipo de estrategia o gestión empresarial *stakeholder* o *shareholder* es la cultura empresarial, que es el mismo concepto al que Collis y Montgomery denominan «misión» y Freeman «valores». Se define como el conjunto de valores éticos a los que se adhiere una corporación en la ejecución empresarial, que se materializan generalmente por Códigos de conducta y que funcionan como complemento a las directrices sobre cómo pretende crear valor la compañía.

Los elementos positivos que operan en una organización y que originan una cultura integrada y compartida nacen en cuatro agrupamientos institucionales, esto es, la familia, la instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales. Estas instituciones a su vez encarnan los cuatro modelos de cultura organizacional —relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional— que dan lugar a la siguiente clasificación: adhocrática, de clan, jerárquica y de mercado. Ahora bien a pesar de los rasgos identificativos de cada modelo pueden coexistir en una misma organización, y aquellas en las que domina un solo tipo se les denomina disfuncionales.

Con respecto al estudio de caso, conviene decir que todas las actividades, iniciativas, proyectos, actitudes y hechos que integran cada uno de los *stakeholder* analizados —a excepción del accionista, cuya actividad se refleja en la memoria económica— que desglosa El Corte Inglés en sus memorias de responsabilidad social reflejan el comportamiento *stakeholder* de la empresa en el marco de su dirección empresarial. De esta forma, se concluye que el modelo de negocio de El Corte Inglés es *stakeholder* por las siguientes razones:

1. Los administradores tienen como objeto gestionar y equilibrar todas las necesidades e intereses de sus grupos de interés, satisfaciéndolos equilibradamente. De esta forma, tienen en cuenta en su gestión los tres elementos que formulaba Freeman para solventar las deficiencias la gestión *shareholder*: crean valor en un entorno cambiante de forma unitaria y conjunta con sus *stakeholders*, no separan la ética y los negocios y tienen en cuenta a sus *stakeholders* a la hora de tomar sus decisiones.
2. Todos los grupos de interés que refleja El Corte Inglés son necesarios para la subsistencia del negocio tal y como lo conocemos. Así sería aplicable la primera definición del concepto *stakeholder*: «esos grupos sin cuyo apoyo la compañía dejaría de existir».
3. La construcción de alianzas entre sus diferentes *stakeholder* cuyos intereses convergen con los de la empresa. De tal forma que cada uno de ellos no es considerado como un medio para la consecución de un fin, sino un fin en sí mismo. En este estudio se observan las diferentes alianzas que mantiene El Corte Inglés con sus proveedores y la sociedad en su conjunto. En particular conviene destacar que todos los proveedores del Grupo El Corte Inglés deben aceptar y asumir los principios de compromiso ético que incluyen el cumplimiento del Código de Conducta de BSCI (Business Social Compliance Initiative), asociación sin ánimo de lucro con sede en Bruselas, a la que pertenece el Grupo El Corte Inglés desde marzo de 2008. Este Código toma como referencia las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que vela por los derechos humanos y sindicales, la libertad de asociación o la no explotación infantil o trabajos forzados, entre otros.



4. Desde la perspectiva *stakeholder* según Freeman, los administradores tienen también en cuenta los cambios internos y externos que experimenta la empresa. Siendo los cambios internos aquéllos que afectan a los *stakeholders* primarios o definitivos como los empleados, accionistas o proveedores; frente a los externos que influyen en otros nuevos grupos de interés, como los medios de comunicación, las asociaciones de distribución o representantes de los trabajadores. De forma tal que no solo deja atrás la visión empresarial de producción que solo tenía en cuenta a los clientes y proveedores sino que también supera la visión de administración que solo incluye a un conjunto limitado de grupos de interés. El Corte Inglés, además de los trabajadores, los proveedores y los clientes, identifica como *stakeholders* al medio ambiente y la sociedad. En este último *stakeholder* se incluyen otros grupos como los sindicatos, los competidores, los gobiernos, los medios de comunicación o los socios empresariales.
5. Y desde la visión que aportaba Frooman, los administradores integran activamente en su gestión empresarial tres funciones elementales para satisfacer los intereses de sus *stakeholders*: la identificación de los mismos, saber qué es lo que quieren y descubrir cómo intentarán conseguirlo.

Por otro lado podemos concluir que la cultura organizacional de El Corte Inglés encaja dentro de las formas de cultura adhocrática y la cultura jerárquica que recordamos que sus principales caracteres son:

En primer lugar con respecto a la cultura adhocrática que nace en las instituciones sociales se caracteriza por valores como el humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual. Así como por su dinamismo, espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación, desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad, autocontrol y autogestión. Por otro lado se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. Y Su líder es emprendedor, innovador, creativo y arriesgado. Como medidas y fórmulas que reflejan esta cultura desarrolladas por El Corte Inglés conviene destacar:

Valores organizacionales: los cuatro principios que rigen la cultura organizacional de El Corte Inglés y que se reflejan en todas sus Informes de Responsabilidad Social Empresarial. Esto es, ética y responsabilidad, garantía y servicio al cliente, respeto al medio ambiente y relación y vinculación con el entorno. Se trata de por un lado de valores humanistas, pero que por otro implican un compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Características dominantes de la organización: Se trata de un modelo de negocio que tiene más de setenta años y que ha sido capaz de sobrevivir a ciclos económicos expansivos y recesivos gracias a su apuesta en innovación, y a su grandes esfuerzos para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Su objetivo desde su nacimiento ha sido crear una gran cadena de centros comerciales basada en el formato de gran almacén cuyas características son: un comercio de calidad, una gran oferta dividida por departamentos especializados, una buena relación calidad-precio, una atención personalizada, un conjunto de servicios pensados especialmente para el cliente y la garantía total en todas las compras. La innovación es el rasgo distintivo por excelencia de este modelo de negocio. En particular, El Corte Inglés ha sido pionero en el desarrollo de herramientas informáticas, en el producto, en los procesos logísticos o en los sistemas de gestión como se demuestra en iniciativas como el comercio electrónico, el servicio de atención personalizada, el envío de paquetes a domicilio o el servicio de búsqueda de mercancía. Y como hemos mencionado en líneas anteriores, en este tipo de cultura se caracterizan por ser dinámicas y emprendedoras, y tiene como uno de sus valores organizacionales: el compromiso con la innovación y cambio continuo. Ahora bien uno de los mayores cambios que puede experimentar una empresa es la reconfiguración de su modelo de negocio, y El Corte Inglés, cada vez lleva a cabo más iniciativas que revelan su enfoque *stakeholder*.

Recursos humanos: Entiende como otro de sus principios que informan la relación con sus trabajadores: el desarrollo de todo su potencial y talento, y no solo eso, sino que además, entiende que la crisis actual conlleva procesos de cambio y transformación que se deben afrontar como una oportunidad de mejora, obligándoles a revisar los hábitos de trabajo y rutinas establecidas, con el fin de conseguir sinergias y una mayor polivalencia de las funciones. Es decir, es una compañía que está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. En esta línea, emprendieron por ejemplo durante el ejercicio 2010 una serie de procesos de adaptación de su plantilla con el fin de obtener una mayor eficacia y flexibilidad

organizativa. Esta idea encaja con el tipo de énfasis estratégico que exige esta cultura: dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas, aprender de los errores, anticipar nuevas necesidades, encontrar nuevas soluciones.

Criterios de éxito: el criterio de éxito con el que más se identifica esta cultura es el desarrollo de productos únicos y novedosos que lleva a cabo el Corte Inglés, y como hemos mencionado con anterioridad nos los encontramos tanto en la gama de productos, en el uso de las nuevas tecnologías o de nuevos servicios que faciliten y satisfagan los intereses del consumidor. En este sentido, la innovación es uno de los elementos esenciales que integra su modelo de gestión: innovan en el producto, en el servicio y en la forma de presentar la mercancía.

Liderazgo: el actual presidente de El Corte Inglés, Dimas Gimeno, pero también su antecesor, Ramón Areces, encarnan la figura de un líder, en esencia, de la cultura adhocrática. Se caracteriza por ser un emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos pero por otro lado es coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. Características propias de la cultura jerárquica. No obstante, conviene recordar que no se trata de una empresa personalista, sino que se basa en el trabajo en el equipo en el seno de cada departamento.

Énfasis estratégico: todas las iniciativas que se han desglosado en este apartado demuestra que El Corte Inglés se caracteriza por el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas, aprender de los errores, a anticipar nuevas necesidades y sobre todo a encontrar nuevas soluciones.

En este sentido conviene apreciar que del análisis se desprende que tanto las características dominantes de la organización, así como la política de recursos humanos, el liderazgo organizacional, los valores, el liderazgo, el énfasis estratégico y su criterio de éxito se identifican, en esencia, con la cultura organizacional adhocrática. No obstante, esta cultura convive con la jerárquica en uno de sus elementos clave: el estilo gerencial. Y esto es así porque promueve la seguridad en el empleo, la estabilidad y la predicción. También encontramos vinculación del Grupo con su equipo en la imposición anual de emblemas a aquellas personas que cumplen 25 y 15 años de servicio, premiando la fidelidad y la constancia y como una forma de reforzar su cultura. Estas medidas reflejan los rasgos de la cultura jerárquica o burocrática puesto que además de que se inclinan hacia la medición, priman aspectos como las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral.

Es de apreciar que el Grupo es consciente de que existe una cultura organizacional, no solo a través de los textos en los que hace reiteradas menciones a ella, sino a través de todas las medidas que lleva a cabo.

A partir de esta información y observando que El Corte Inglés lleva a cabo una gestión *stakeholder* y que tiene una cultura, en esencia, adhocrática, aunque en algunos elementos jerárquica, podemos concluir que ambas son compatibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- 17 de mayo en Internet. España y las TIC en la Unión Europea [en línea]. *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*. 5, 2012 [consulta: 26-06-2014]. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259937898780&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259937898780&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout)
- Diccionario de la Real Academia Española, 2010 [consulta: 23-06-2010]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=almacén>
- Diccionario María Moliner, 2010 [consulta: 23-06-2010]. Disponible en: [http://www.diclib.com/cgi-bin/d.cgi?p=almacén&page=search&l=es&base=&prefbase=&newinput=1&st=&diff\\_examples=1&category=cat4#.U3HoGyh9\\_fg](http://www.diclib.com/cgi-bin/d.cgi?p=almacén&page=search&l=es&base=&prefbase=&newinput=1&st=&diff_examples=1&category=cat4#.U3HoGyh9_fg)
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Publicaciones: [en línea] retrato PYME 2013 <[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2013.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf)> [Consulta: 28 de agosto de 2013].
- El Banco Mundial, 2010 [consulta: 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?CI=2&Lg=3>
- El Banco Mundial, 2014 [consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.SRV.TETC.ZS>.
- El Banco Mundial, 2014 [consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?display=default>.
- El Banco Mundial, 2014. [consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais>.
- El Banco Mundial, 2014. [Consulta: 20-05-2014]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?display=default>.
- El Corte Inglés facturó 14.552 millones y ganó 171 millones. 25 de agosto de 2013 [consulta: 23-05-2014]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/08/25/empresas/distribucion/1377432782.html>
- El Corte Inglés. Información Corporativa, 2014 [consulta: 05-08-2014]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3>
- El Corte Inglés. Información Corporativa, 2014. [Consulta: 05-08-2014]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=138&NM=3>
- El Corte Inglés. Información Corporativa, 2014. [Consulta: 23-05-2014]. Disponible en: [http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view\\_manager.html?root=24](http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view_manager.html?root=24).
- El Corte Inglés. Informe Anual 2012. [consulta: 04-08-2014]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=169&NM=2>
- El Corte Inglés. Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2013. [consulta: 19-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2013/Espanol/1378079773\\_2982014152758.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2013/Espanol/1378079773_2982014152758.pdf)
- El Corte Inglés. Informe Responsabilidad Social Empresarial 2009 [consulta: 18-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2009/Ingles/693226737\\_2782010185320.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2009/Ingles/693226737_2782010185320.pdf)
- El Corte Inglés. Informe Responsabilidad Social Empresarial 2010 [consulta: 18-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2010/Ingles/845101895\\_2382011184926.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2010/Ingles/845101895_2382011184926.pdf)
- El Corte Inglés. Informe Responsabilidad Social Empresarial 2011. [consulta: 19-01-2015]. Disponible en: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2011/Espanol/796457468\\_2482012181526.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2011/Espanol/796457468_2482012181526.pdf)

- El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España*. Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano, 2003.
- España, Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Resolución de 8 de abril de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de grandes almacenes. Boletín Oficial del Estado. 22 de abril de 2013, Núm. 96, p. 30964.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio de 2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado. 3 julio de 2010. Núm. 161, p. 58472-58594.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto Refundido Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Boletín Oficial del Estado. 30 de noviembre de 2007. Núm. 287, p. 49181-49215.
- España. Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. Boletín Oficial del Estado. 18 de julio de 2003, núm. 171, p. 28046-28052.
- España. Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección. Boletín Oficial del Estado. 12 de agosto de 1985. Núm. 192, p. 25502-25504.
- Google Académico.[Consulta: 5-01-2015]. Disponible en: <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=stakeholder&btnG=&lr=>
- Información corporativa El Corte Inglés, 2014 [consulta: 15-09-2010]. Disponible en: <http://www.elcorteingles.es/es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/index.jsp>
- Instituto Nacional de Estadística, 2010 [consulta: 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: <http://www.ine.es/inebaseweb/treeNavigation.do?tn=71824&tns=69535#69535>.
- International Association of Department Stores. Association Commerciale Internationale, 2010 [Consulta: 10-06-2010]. Disponible en: <http://www.iads.org/>.
- Libro verde fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas*. Comisión Europea, 18 de julio 2011.[consulta: 20-06-2014]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>.
- Perspectivas económicas mundiales 2010: Crisis, finanzas y crecimiento. Banco Mundial, 21 de enero de 2010 [consulta: 1-10-2010]. Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTDECPGSPA/EXTGBLPROSPECTSPA/EXTCHLGBLPROSPECTSPA/0,,contentMDK:20697397~pagePK:51449435~piPK:4711852~theSitePK:627004,00.html>.
- ALCHIAN, A.A y DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. En: *American Economic Review*. American Economic Association, 1972, Volumen 62, Número 5, pp. 777-795.
- ANABTAWI, I. Some skepticism about increasing *shareholder* power. En: *UCLA School of Law, Law & Economics Research Paper Series*. 2005, Número 5-16.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*, 3ª edición, Homewood, Il: R.D. Irwin, 1980.
- AOKI, M. *The co-operative game theory of the firm*. Oxford: Clarendon Press, 1984.
- ARGANDOÑA, A. La mala fama del sistema financiero. *Economía, Ética y RSE*. [blog]. 30 de julio de 2013. [consulta:31-07-2013]. Disponible en: <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2013/07/30/la-mala-fama-del-sistema-financiero/>
- ARGANDOÑA, A. La teoría de los *stakeholders* y el bien común. *División de Investigación IESE*. 1998, Número 355, pp. 1-13.
- ARROW, K.J. *The limits of organizations*. New York: Norton, 1974.
- ASIMOV, I. *Historia y cronología del mundo*. Madrid: Ariel, 2006.
- ASTLEY, W.G. Toward an appreciation of collective strategy. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1984, Volumen 9, Número 3, pp. 526-535.

- BAINBRIDGE, S.M. *Corporate governance after financial crisis*. New York: Oxford University Press, 2012.
- BAINBRIDGE, S. *The new corporate governance in theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2008.
- BAINBRIDGE, S.M. Director primacy: the means and ends of corporate governance. En: *Northwestern University Law Review*. Northwestern University, 2003, Volumen 97, Número 2, pp. 547-606.
- BAKAN, J. *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press, 2004.
- BARCIELA LÓPEZ, C. La ayuda americana a España (1953-1963). *Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes*. Universidad de Alicante, 2000. [Consulta: 15-05-2014]. Disponible en: [http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-ayuda-americana-a-espana-19531963--0/html/ff251376-82b1-11df-acc7-002185ce6064\\_3.html](http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-ayuda-americana-a-espana-19531963--0/html/ff251376-82b1-11df-acc7-002185ce6064_3.html).
- BARNARD, C.I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARNES, L. B., CHRISTENSEN, C. R., AND HANSEN, A. J. Next Steps: Writing Cases for Your Own Teaching Seminars. En: *Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings*. 3ª Edición. Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 285-295.
- BARNEY, Firm resources and sustained competitive advantage. En: *Journal of Management*. Sage Publications, Ltd., 1991, Volumen 17, Número 1, pp. 99-120.
- BARRINGER, B.R. y HARRISON, J.S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. En: *Journal of Management*. Sage Publications, Ltd., 2000, Volumen 26, Número 3, pp. 367-404.
- BAUMHART, R. *An honest profit: What businessmen say about ethics in business*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.
- BAUMOL, W. J. *Business behavior, value and growth*. New York: Macmill, 1959.
- BENSON, S.P. Palace of consumption and machine for selling: the american department store, 1880-1940. En: *Radical History Review*. RHR Editorial Collective, 1979, Volumen 21.
- BERGER, P.L. *The capitalist revolution*. New York: Basic Books, 1986.
- BERLE, A.A y MEANS, G.C. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.
- BERLE, A.A. Corporate powers as powers in trust. En: *Harvard Law Review*. Harvard Law Review Association, 1931, Volumen 44, Número 7, pp. 1049-1074.
- BLAIR, M. Directors' duties in a post-Enron world: why language matters. En: *Wake Forest Law Review*. Wake Forest Law Review, 2003, Volumen 38, Número 3, pp. 885-910.
- BLOOMFIELD, D. *Selected articles on trends in retail distribution: including a brief on chain stores*. New York: H.W. Wilson Company, 1930.
- BLUESTONE, B. *The retail revolution. Market transformation, investment, and labor in the modern department store*. Boston, Mass.: Auburn House Publishing Company, 1981.
- BOSSE, D.A, PHILLIPS, R.A y HARRISON, J.S. Stakeholders, reciprocity and firm performance. En: *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Inc., 2009, Volumen 30, Número 4, pp. 447-456.
- BOURGEOIS, L.J. Strategic management and determinism. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1984, Volumen 9, Número 4, pp. 586-596.
- BRANSON, D.M. Corporate governance reform and the new corporate social responsibility. En: *University of Pittsburgh Law Review*. University of Pittsburgh School of Law, 2001, Volumen 62, Número 4, pp. 605-648.
- BRATTON JR, W. The 'nexus of contracts' corporation: a critical appraisal. En: *Cornell Law Review*. Corner Law School, Volumen 74, Número 3, 1989, pp. 407-465.
- BRECKENFELD, G. 'Downtown' has fled to the suburbs. *Fortune*. 1972, Volumen 86.
- BRENNER, S.N. y MOLANDER, E.A. Is the ethics of business changing?. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1977, Volumen 58, Número 1, pp. 57-71.



- BRIGGS, A y BURKE, P. *A social history of the media: from Gutenberg to the Internet*. 3ª edición. Cambridge, UK: Polity, 2009.
- BRUMMER, J.J. *Corporate responsibility and legitimacy: an interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press, 1991.
- CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* [en línea]. Illinois: University of Illinois at Urbana Champaign, 2013. [15-09-2013]. ISBN: 9781118003305. Disponible en: <http://carli.eblib.com.proxy2.library.illinois.edu/patron/FullRecord.aspx?p=706769&userid=jRpjdSql%2bMx%2byUhAHmU%2faQ%3d%3d&tstamp=1410594087&id=E345ADFA017B5B2D0112097B0D7C76474625A683&conl=uiuc>
- CARROLL, A.A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. En: *Academy of Management Review*. Academy Management, 1979, Número 4, pp. 497-505.
- CARROLL, A.B. y HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. En: *Journal of Business Strategy*. 1984, Volumen 4, Número 3, pp. 48-57.
- CASARES, J y REBOLLO, A. *Distribución comercial*. Madrid: Editorial Cívitas, 2000.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
- CHESSEL, M.E. Training sales personnel in France between the wars. En: *Cathedral of consumption: The European department store, 1850-1939*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1999, pp. 279-298.
- CLARKE, T. The stakeholder Corporation: a business philosophy for the information age. En: *Long Range Planning*. 1998, Volumen 31, Número 2, pp. 182-194.
- CLARKSON, M. A *Stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. En: *Academy Management Review*. Academy Management, 1995, Número 20, pp. 92-117.
- COASE, R. The nature of the firm. En: *Economica*. Blackwell Publishing, 1937, Volumen 4, Número 16, pp. 386-405.
- COLLIS, D.J y MONTGOMERY, C.A. *Estrategia corporativa*. Boston: McGraw-Hill, 2007.
- CRANE, A (ed). *The oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press Inc, 2008.
- CROSSICK, G y JAUMAIN, S. The world of the department store: distribution, culture and social change. En: CROSSICK, G Y JAUMAIN, S. *Cathedral of consumption: The European department store, 1850-1939*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1999, pp. 1-45.
- CUARTAS, J. *Biografía de El Corte Inglés. La historia de un gigante*. Barcelona: Libros límite DICTEXT, 1992.
- DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. En: *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 1973, Volumen 16, Número 2, pp. 312-322.
- DEL POZO LITE, M. *Comunicación empresarial y comunicación. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial, 1997.
- DELGADO, C. El Corte Inglés gana 171,5 millones de euros y comienza a renovar su cúpula. *Elpais.com. Diario digital*. 26 de agosto de 2013 [consulta: 23-05-2014]. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133\\_638380.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133_638380.html)
- Department Stores Industry Profile: Global. *Department Stores Industry Profile: Global*. MarketLine, a Datamonitor business, 2010, pp. 1-36.
- DESHPANDE, R. Y WEBSTER, F. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. En: *Journal of Marketing*. American Marketing Association, 1989, Volumen 53, Número, pp. 3-15.
- DEVINE, P.J, et al. *An introduction to industrial economics*. 2ª edición. London: Allen & Unwin, 1983.
- DEVINNEY, TM. Is the socially responsible Corporation a myth? The good, the bad, and the ugly corporate social Responsibility. En: *Academy of Mangement Perspectives*. Academy of Management. 2009, Volumen 23, Número 2, pp. 44-56.

- DODD, E.M y MERRICK, E. Jr. For whom are corporate managers trustees?. En: *Harvard Law Review*. Harvard Law Review Association, 1932, Volumen 45, pp. 1145-1163.
- DONALDSON, T y PRESTON, L.E. The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1994, Volumen 19, Número 1, pp. 65- 91.
- DONCEL, L. El País. Europa se suma al modelo suizo para limitar los salarios de los ejecutivos [periódico]. 5 de marzo de 2013. [consulta: 22-09-2013]. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2013/03/04/actualidad/1362428931\\_342895.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/03/04/actualidad/1362428931_342895.html).
- DOOD, E.M. For whom are corporate Managers trustees?. En: *Harvard Law Review*. Harvard Law Review Association, 1932, Volumen 45, Número 8, pp. 1365-1372.
- DRUCKER, P. The coming of the new organization. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1988, Volumen 66, Número 1, pp. 45-53.
- EGELS-ZANDÉN, N. y SANDBERG, J. Distinctions in descriptive and intrumental *stakeholder* Theory: A Challenger for empirical research. En: *Business Ethics: A European Review*. Wiley-Blackwell, 2010, Volumen 19, Número 1, pp. 35-50.
- ERICKSON, S.L., WEBER, M y SEGOVIA, J. Using Communications Theory to analize corporate reporting strategies. En: *Journal of Business Communication*. Association for Business Communication, 2011, Volumen 48, Número 2, pp. 207-223.
- ESCUADERO POBLETE, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.
- ETZIONI, A. A communitarian note on stakeholder theory. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1998, Volumen 8, Número 4, pp. 679-691.
- EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commision, 2010 [consulta 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: [http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard\\_2009.htm](http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2009.htm).
- FAIRFAX, L.M. The rhetoric of corporate law: the impact of stakeholder rhetoric on corporate norms. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 2006, Volumen 31, pp. 675-718.
- FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. En: *Journal of Political Economy*. University of Chicago Press, 1980, Volumen 88, Número 2, pp. 375-390.
- FERRARY, M. A *Stakeholder* perspective of human resource management. En: *Stakeholder theory. A european perspective*. BONNAFOUS-BOUCHER, M y PESQUEUX, Y. (eds). New York: Palgrave Macmillan, 2005, pp. 104-123.
- FISCHER, E. y REUBER, R. The good, the bad and the unfamiliar: the challenges of reputation facing new firms. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Wiley-Blackwell, 2007, Volumen 31, Número 1, pp. 53-75.
- FLAUBERT, G. *Madame Bovary*. Madrid. Edición de Germán Palacios. Editorial Cátedra, 1986.
- FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- FREEMAN, R.E. y VELAMURI, R. A New approach to CSR: company stakeholder responsibility. En: Kakabadse, A. y Morsing, M. (eds.). *Corporate Social Responsibility (CSR): reconciling aspiration with aplication*. Londres: Palgrave Macmillan, 2006. Citado en: García Poblete, G. *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Barañáin (Navarra): Eunsa, 2010.
- FREEMAN, R.E. A stakeholder theory of the modern corporation. En: BEAUCHAMP, T.L. y BOWIE, N.E. (eds) *Ethical theory of the modern corporation*. 7ª edición. Upeer saddle river, NJ: Pearson/ Prentice-Hall, 2004, pp. 44-64.
- FREEMAN, R.E. y WERHANE, P.H. Corporate Responsibility. En: LAFOLLETE, H. *The Oxford Handbook of Practical Ethics*. Oxford: The Oxford University Press, 2003.
- FREEMAN, R.E, PIERCE, J y DODD, R. *El ambientalismo y la nueva lógica de los negocios*. México D.F: Oxford University Press, 2000.

- FREEMAN, R.E. A Stakeholder theory of the modern corporation. En: CLARKSON, M.B.E. (ed) *The Corporation and its stakeholders*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.
- FREEMAN, RE. The politics of *stakeholder* theory: some future directions. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1994, Volumen 4, Número 4, pp. 409-421.
- FREEMAN, E. y GILBERT, D.R. *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988.
- FREEMAN, R.E. y EVAN, D.R. Managing stakeholder relationships. En: SETHI, S.P. y FALBE, G.M. (eds.). *Business and society: dimensions of conflict and cooperation*. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.
- FREEMAN R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R.E. y REED, D.L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. En: *California Management Review*. California Management Review, 1983, Volumen 25, Número 3, pp. 88-106.
- FREW, B. The assessment of organizational culture at the Sydney Institute of Technology. *AARE Conference Papers, Australian Association for Research in Education*. 1996, [consulta: 06-08-2014]. Disponible en: <http://www.aare.edu.au/data/publications/1996/frew96179.pdf><http://www.aare.edu.au/data/publications/1996/frew96179.pdf>.
- FRIEDMAN, AL y MILES, S. *Stakeholders. Theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2006.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. En: *The New York Times*. 13 de septiembre de 1970, pp. 32-33.
- FRIEDMAN, M. *The methodology of positive economics in essays in positive economics*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.
- FROOMAN, J. *Stakeholder Influence Strategies*. *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1999, Número 24, pp. 191-205.
- GOODPASTER, K. Business and stakeholder analysis. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 1991, Número 1, pp. 53-74.
- GRANT, M.R. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. [Traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro]. Madrid: Civitas, 2008.
- GRINYER, J; RUSSELL, A. y COLLISION, D. Evidence of managerial short-termism in the UK. En: *British Journal of Management*. Wiley-Blackwell, 1998, Volumen 9, Número 1, pp. 13-22.
- GUNTER, M. (2002). Investors of the World, Unite!. It's Up to Institutional Owners to Fix Corporate America, Says the Dean of Shareholder Activists. En: *Fortune Magazine*. [En línea]. [Consulta: 25-08-2013]. Disponible en: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2002/06/24/325201/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/06/24/325201/)
- HANNAH, L. *The rise of the corporate economy*. 2 edición. Londres: Methuen, 1976.
- HAX, A y MAJLUF, N. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Dolmen, 2000.
- HAYWARD, W.S. y WHITE, P. *Chain Stores: their management and operation*. 3ª edición. New York: McGraw-Hill book company, inc., 1928.
- HENDRY, J. Economic contacts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. En: *Business Ethics: a European Review*. Wiley-Blackwell, 2001, Volumen 10, Número 3, pp. 223-232.
- HERBERT, G. Corporate culture. Great Business turno in a little pin. En: MITCHELL, C. *A short course in international business culture*. Novato, California: World Trade Press, 2000, pp. 148-153.
- HILL, C.L y JONES, T.W. *Stakeholder-agency theory*. En: *Journal of Management Studies*. Wiley-Blackwell, 1992, Volumen 29, Número 2, pp. 131-154.
- HINKEY, T. 28 words to redefine corporate duties: The proposal for a code for corporate citizenship. En: *Multinational Monitor*. Corporate Accountability Research, 2002, Volumen 23, Número 7/8, pp. 18-20.

- HOSMER, L.T. Strategic planning as if ethics mattered. En: *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Inc., 1994, Volumen 15, pp. 17-34.
- HOWER, R.M. *History of Macy's of New York 1858-1919: chapters in the evolution of the department store*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1943.
- IACOBUCCI, E. y TRIANTIS, G. Economic and legal boundaries of firms. En: *Virginia Law and Business Review*. University of Virginia School of Law, 2007, Volumen 39, Número 3, pp. 515-570.
- ISENBERG, D.J. How to start an entrepreneurial revolution. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2010, Volumen 88, Número 6, pp. 40-50.
- JANSEN, E. y VON GLINOW, M.A. Ethical ambivalence and organizational rewards systems. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1985, Volumen 10, Número 4, pp. 814-830.
- JENNINGS, M. M. *Business ethics: case studies and selected readings*. 5ª edición. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006.
- JENSEN, M.C. Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. En: *European Financial Management*. Wiley-Blackwell, 2001, Volumen 7, Número 3, pp. 297-317.
- JENSEN, M.C y MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. En: *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 1976, Volumen 3, Número 4, pp. 305-360. Véase también: JENSEN, M.C. *Theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- JONES, T.M. Corporate responsibility revisited, redefined. *California Management Review*. California Management, 1980, Volumen 22, Número 2, pp. 59-67.
- KANTER, R.M. How great companies think differently. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2011, Volumen 89, Número 11, pp. 66-78.
- KANTER, R.M. How great companies think differently. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2011, Volumen 89, Número 11, pp. 66-78.
- KEAY A. *The corporate objective. Corporations, globalisation and the law*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011.
- KEAY, A. A theoretical analysis of the director's duty to consider creditor interests: the progressive school's approach. En: *Journal Corporate Law Studies*. Hart Publishing Ltd., 2004, pp. 307-342.
- KIRCHNER, C. Shareholder value: a new standard for corporation conduct. En: HOPT, K.; VERMEERSCH (eds). *Capital markets and corporation law*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- LANCASTER, B. *The department store: a social history*. Londres: Leicester University Press, 1995.
- LAUGHLIN, L.S. (2013). A billionaire's solution to income disparity. En: *Fortune* [en línea]. [Consulta: 27 de septiembre de 2013]. <http://fortune.com/2013/09/27/a-billionaires-solution-to-income-disparity/>.
- LEWIN, K., LIPPITT, R y WHITE, R.K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". En: *The Journal of Social Psychology*. Taylor & Francis Ltd, 1939, Volumen 10, pp. 271-299.
- LOCKE, J. *The second treatise of government*. Thomas P Peardon, (ed). New York: Bobbs-Merrill, 1952.
- LOGSDON, J.M y WOOD, D.J. Business citizenship: from domestic to global level of analysis. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 2002, Volumen 12, Número 2, pp. 88-155.
- LUHMAN, J.T y CUNLIFFE, A.L. *Key concepts in organization theory*. London: SAGE, 2013.
- MACMILLAN, I.C. Business strategies for political action. En: *Journal of General Management*. Braybrooke Press Ltd, 1974, Volumen 2, Número 1, pp. 51-63.
- MADISON, J.B. Changing patterns of urban retailing in the 1920's. *Business and Economic History*. Urbana, IL: Bureau of Business and Economic Research, University of Illinois, 1976.
- MARCH, J.G. y SIMON, H.A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.



- MARENS, R. Wobblings on a one-legged stool: the decline of America pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. En: *Journal of Academic Ethics*. Kluwer Academic Publishers., 2004, pp. 63 a 87.
- MARTÍN, E; DIEZ, E. y SERRANO, F. *El sistema comercial en Andalucía: estructura y evolución*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad, D.L., 1989.
- MAZO, I. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. En: *Boletín AECA*. 1995, Número 39, pp. 9-11.
- MAZUR, P. Future development in retailing, En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1924, Volumen 2, Número 4, pp. 434-446.
- MC NAIR, M P.; Trends in large-scale retailing. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1931, Volumen 10, Número 1, pp. 30-39.
- MCCOY, B.H. The parable of the sadhu. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 1997, Volumen 75, Número 3, pp. 54-64.
- MELÉ, D. Ethics in management: exploring the contribution of Mary Parker Follet. En: *International Journal of Public Administration*. 2007, 30, pp. 405-424.
- Metro ligero Madrid, 2010 [consulta 1 de septiembre de 2010]. Disponible en: [http://www.metroligero-oeste.es/pdfs/Historia\\_tranvias\\_madrid.pdf](http://www.metroligero-oeste.es/pdfs/Historia_tranvias_madrid.pdf)
- MILLON, D. Communitarianism in corporate law: foundations and law reform strategies. En:
- MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995, pp. 1-33.
- MILLON, D. New directions in corporate Law: communitarians, contractarians and crisis in Corporate Law. En: *Washington and Lee Law Review*. Washington and Lee University School of Law, 1993, pp. 1373-1382.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. En: *Management Science*. INFORMS: Institute for Operations Research, 1971, Volumen 24, Número 9, pp. 934-948.
- MIQUEL PERIS, S. *Distribución comercial*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic Editorial, 2006.
- MITCHELL, R; ANGLE, B y WOOD, D. Towards a theory of stakeholder. Identification and saliente: defining the principie of who and what really counts. En: *Academy of Management Review*. Academy of Management, 1997, Volumen 22, Número 4, pp. 853-886.
- MITCHELL, L.E. *Progressive corporate law*. Estados Unidos: WestviewPress, 1995.
- MITCHELL, L.E. Theoretical and practical framework for enforcing corporate constituency statutes. En: *Texas Law Review*. University of Texas at Austin School of Law Publications, 1992, Volumen 70, Número 3, pp. 579-640.
- MITCHELL, R.; O'DONNELL A. y RAMSAY, I.M. *Shareholder value and employee interests: intersections between corporate governance, corporate law and labor law*. En: *Wisconsin International Law Journal*. Wisconsin International Law Journal, 2005, Volumen 23, Número 3, pp. 417-420.
- MORENO, P. El Corte Inglés capea el peor año de la crisis al mejorar un 2,2% su 'cash flow'. *Cinco días*. 30 de agosto de 2010 [consulta: 15-09-2010]. Disponible en: [http://cincodias.com/cincodias/2010/08/30/empresas/1283175579\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2010/08/30/empresas/1283175579_850215.html).
- MUÑOZ, R. El Corte Inglés refuerza su ofensiva de rebaja de precios. *El país.com. Diario digital*. 9 de abril de 2014. [Consulta 23-05-2014]. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2014/04/08/actualidad/1396980051\\_242860.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/04/08/actualidad/1396980051_242860.html).
- NADER, R. y GREEN, M. *Corporate power in America*. New York: Grossman Publishers, 1973.
- NORD, P.G.; *Paris Shopkeepers and the politics of resentment*. Princeton, N.J: Princeton University Press, 1986.
- NYSTROM, P. *Economics of retailing*. New York, 1932.



- ORTIZ, P y OLAZ, A. Interconexiones entre cultura organizativa y clima laboral basadas en el modelo de tipologías culturales de Cameron y Quinn. En: *Proyecto Social*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel. Universidad de Zaragoza, 2009, Número 13, pp. 63-78.
- ORTS, E. W. The Complexity and Legitimacy of Corporate Law. En: *Washington & Lee Law Review*. Washington & Lee Law University, 1993, Volumen 50, Número 4, pp. 1565-1624.
- ORTS, E. W. Beyond shareholders: interpreting corporate constituency statutes. *The George Washington Law Review*. George Washington University, 1992, Volumen 61, Número 1, pp. 14-135.
- OTERO PARGA, M. y PUY MUÑOZ, F. *Jurisprudencia Dialéctica*. Tecnos: Madrid, 2012.
- PALMER, J.L. What about chain stores. En: BLOOMFIELD, D. *Selected articles on trends in retail distribution: including a brief on chain stores*. New York: H.W. Wilson Company, 1930, pp. 221-247.
- PARKINSON, J.E. *Corporate power and responsibility. Issues in the theory of company law*. United States: Oxford University Press, 1993.
- PASDERMADJIAN, H. *The department store. Its origins, evolution & economics*. Londres: Newman Books, 1954.
- PÉREZ CARRILLO, E. *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Marcial Pons, 2009.
- PERKINS, J. y FREEDMAN C. Organisational form and retailing development: The department and the chain store, 1860-1940. *The Service Industries Journal*. Routledge, 1999, Volumen 19, Número 4, pp. 123-146.
- PÉRONNET, M. *Del siglo de las luces a la Santa Alianza*. Madrid: Ediciones Akal, 1991.
- PERROT, F. *Fashioning the bourgeoisie: a history of clothing in the nineteenth century*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.
- PITELIS, C.N. (Corporate) governance, (shareholder) value and (sustainable) economic performance. En: *Corporate Governance: An International Review*. Wiley-Blackwell, 2004, Volumen 12, Número 2, pp. 210-223.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. Creating shared value. En: *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp., 2011, Volumen 89, Número 1/2, pp. 62-77.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy*. New York: Free Post, 1980.
- POST, J., PRESTON, L. y SACHS, S. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.
- Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act de 2002 (Sarbanes-Oxley o SOX).
- RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*. Nueva York: The Free Press, 1998.
- REED, D. Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries. En: *Business & Society*. Sage Publications, Inc., 2002, Volumen 41, Número 1, pp. 166-207.
- RESSEGUIE, H. *The decline and fall of the commercial empire of A.T. Stewart*. Business History Review. Harvard Business School, 1962, Volumen 36, pp. 255-256.
- RITTER, M. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom, 2008.
- RIVERA RODRÍGUEZ, H.G. y MALAVER ROJAS, M.N. La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. En: Documentos de Investigación. Facultad de Administración. [en línea] Julio 2011. N° 97, [consulta: 3-05-2014]. ISSN 0124-8219. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3337/Fasc%EDculo97.pdf;jsessionid=4B459F2FD11B12CC3B07D4545F7768CF?sequence=1>

- RUSSO, M.V. y FOUTS, P.A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. En: *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 1997, Volumen 40, Número 3, pp. 534-559.
- SÁNCHEZ CALERO, F. y SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J. *Instituciones de derecho mercantil*. 35ª edición. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi, 2012.
- SANCHEZ-ARCILLA BERNAL, J. *Manual de historia del derecho*. Madrid: Editorial Dykinson, 2004.
- SAUSER, W.I. Ethics in business: answering the call. En: *Journal of Business Ethics*. Springer Science & Business Media B.V., 2005, 58, pp. 345-57.
- SAVITT, R. Time paths in the diffusion of a retail innovation: E.A. Filene's model stock plan. *Essays In Economic and Business History*. Central Michigan University in Mount Pleasant, 1992, Volumen 10, pp. 210-219.
- SCHENDEL, D.E y Hofer, C.W. *Strategic Management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown, 1979.
- SMITH, G. D. The shareholder primacy norm. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 1998, Volumen 23, Número 2, pp. 29-277.
- STARCK, C. *Jurisdicción constitucional y derechos fundamentales*. Madrid: Dykinson, D.L, 2011.
- STELZER, I. The *Stakeholder* cometh. En: *Weekly Standard*. Clarity Media Group, 1996, Volumen 1, Número 20, pp. 16-21.
- STERNBERG, E. *Just Business: Business Ethics in Action*. 2ª edición. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- SUNDARAM AK y INKPEN, AC. *Stakeholder* theory and 'the corporate objective revisited: a reply'. En: *Organization science*. INFORMS: Institute for Operations Research, 2004, Volumen 15, Número 3, pp. 370-371.
- TAMILIA, R.D. The wonderful world of the department store in historical perspective: a comprehensive international bibliography partially annotated. *Quinnipiac University Connecticut*. Julio 2011 [consulta 5-08-2014]. Disponible en: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/Docs/Department%20Store%20Bibliography.pdf>.
- TERMES, R. *Antropología del capitalismo*. Madrid: Ediciones Rialp, 2004.
- The New York Times*. [Consulta:1-10-2010]. Disponible en: <http://travel.nytimes.com/travel/guides/north-america/united-states/new-york/new-york-city/27561/macys/shopping-detail.html>.
- THOMPSON, K. *The early sociology of management and organizations*. London: Routledge, 2003.
- TOBOSO SÁNCHEZ, P. *Grandes almacenes y almacenes populares*. Madrid: Fundación SEPI, 2002.
- TOCA TORRES, C.E. y CARRILLO RODRÍGUEZ, J. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. En: *Civilizar*. Universidad Sergio Arboleda, 2009, Número 17, pp. 117-136.
- VAN DER WEIDE, M. Against fiduciary duties to corporate stakeholders. En: *Delaware Journal of Corporate Law*. Widener University School of Law, 1996, Volumen 21, Número 1, pp. 27-86.
- VIDAL, I. Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas. En: *Centro de Investigación de Economía y Sociedad*. Boletín CIES: 2010
- VV.AA. *Comprar en Europa. Distribución comercial y conducta de los consumidores*. Madrid: Editorial Síntesis, 2001.
- WALLMAN, S.M.H. Understanding the purpose of a corporation: An introduction. En: *Journal of Corporation Law*. University of Iowa, College of Law (Journal of Corporation Law), 1999, Volumen 24, pp. 807-819.
- WEBER, E. *Francia fin de siglo*. Madrid: Editorial Debate, 1989.
- WICKS, A.C. y HARRISON, J.S. Stakeholder theory, value, and firm performance. En: *Business Ethics Quarterly*. Philosophy Documentation Center, 2013, Volumen 23, Número 1, pp. 97-124.

- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- WINES, W.A. Seven pillars of business ethics: toward a comprehensive framework. En: *Journal of Business Ethics*. Springer Science & Business Media B.V., 2008, Volumen 79, pp. 483-499.
- WOLFE, A. The modern corporation: private agent or public actor?. En: *Washington and Lee Law Review*. Washington and Lee Law University, 1993, Volumen 50, pp. 1673-1692.
- ZAMMUTO, R.F. y KRAKOWER, J.Y. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. En: *Research in Organizational Change and Development*. Emerald Group Publishing, 1991, Volumen 5, pp. 83-114.
- ZOLA, E. *El paraíso de las damas*. Barcelona: Alba editorial, 1999.



## ANEXO 1

### Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional

1. Características dominantes		Valoración
A	La organización es un lugar personal. Es como una extensión de la familia. Los empleados parecen compartir mucho entre ellos.	
B	La organización es un lugar muy dinámico. La gente está deseando arriesgar.	
C	La organización está orientada a resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo. Los trabajadores son muy competitivos y están orientados al logro de objetivos.	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los trabajadores cumplen con sus funciones en base a procedimientos formales.	
Total		

2. Líder organizacional		Valoración
A	El líder en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de mentor, de facilitador o cuidador.	
B	El líder en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de emprendimiento, innovación y asunción de riesgo.	
C	El líder en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de una persona sin sentimientos, agresivo y orientado únicamente a la consecución de resultados.	
D	El líder en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de coordinador, organización y de eficiencia atenuada.	
Total		

3. Estilo gerencial		Valoración
A	La gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	La gestión en la organización se caracteriza por el riesgo individual, la innovación, la libertad y la unicidad.	
C	La gestión en la organización se caracteriza por la competitividad, la alta demanda y la consecución de objetivos.	
D	La gestión en la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.	
Total		



4. La cohesión organizacional		Valoración
A	El sustento que mantiene a la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto.	
B	El sustento que mantiene a la organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace mucho hincapié en estar a la vanguardia.	
C	El sustento que mantiene a la organización unida es el énfasis en lograr los objetivos.	
D	El sustento que mantiene a la organización unida son las normas formales. Mantener un desarrollo suave es importante.	
Total		

5. Énfasis estratégico		Valoración
A	La organización pone su énfasis en el desarrollo humano. Valora la alta confianza, la apertura de mente y la participación.	
B	La organización pone su énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos cambios. Valora la crear nuevas cosas.	
C	La organización pone su énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Domina la idea de obtener nuevos públicos y ser el número 1 en el mercado.	
D	La organización pone su énfasis en la permanencia y la estabilidad. Se basa en la eficiencia, el control y las operaciones suaves	
Total		

6. Criterio de éxito		Valoración
A	La organización define el éxito basándose en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso y la preocupación con los trabajadores.	
B	La organización define el éxito basándose en tener los productos únicos del mercado. El producto es líder e innovador.	
C	La organización define el éxito basándose en ganar cuota de mercado y superando a la competencia. La clave es ser líder en el mercado.	
D	La organización define el éxito basándose en la eficiencia. Sus elementos más identificativos son una entrega de confianza, una evolución suave y una producción de bajo coste.	
Total		

Fuente: Cameron y Quinn.

## ANEXO 2

### Modelo de cuestionario utilizado

Participante

Sr./Sra. Departamento

Este cuestionario tiene como objeto identificar la cultura organizacional y el tipo de gestión empresarial del El Corte Inglés a través de la voz institucional de la compañía. Se trata de una serie de preguntas formuladas a partir de la elaboración propia junto con tres manuales de referencia:

1. Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica<sup>542</sup>.
2. La cultura corporativa<sup>543</sup>.
3. El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España publicado y redactado y elaborado por Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano<sup>544</sup>.

### 1. Cultura organizacional

#### 1.1. Recursos humanos

1. ¿Cuántos años de media se mantiene un trabajador en la empresa?
2. ¿Cuál es la media de edad en El Corte Inglés (en adelante ECI)?
3. ¿Por qué considera que un trabajador de ECI no quiere cambiar de empresa?
4. ¿Y por qué considera que se va? ¿Piensa que puede acomodarse en su puesto de trabajo y no luchar por las ventas ? o ¿existe algún tipo de incentivo?
5. Los accionistas de la empresa siguen siendo solo los trabajadores, es decir, no cabe la posibilidad de que sea accionista un externo. ¿Cuáles son los porcentajes de accionariado?
6. ¿Hay facilidades para obtener bajas de paternidad y de maternidad? ¿y excedencias?
7. Cursos de formación para todos los niveles.
8. Bonificaciones sociales para los empleados: ticket restaurantes, rebajas en el ECI
9. ¿Hay retribuciones flexibles o en especie?
10. ¿Existe una evaluación del desempeño de los trabajadores (360º, es decir, les evalúan tanto los jefes como los subalternos)?
11. ¿Cómo se evalúan los ascensos dentro la compañía. Existen planes de carrera. Podrías poner un ejemplo carreras?

#### 1.2. Características dominantes de la organización

1. Modelo organizativo de la empresa: funcional, matricial o divisional.
2. ¿Se estudian los posibles altos potenciales o talentos dentro de la propia empresa?

<sup>542</sup> DEL POZO LITE, M. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua: Madrid, 1997.

<sup>543</sup> RITTER, M. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom, 2008.

<sup>544</sup> *El liderazgo en Comunicación Interna. III Estudio Sobre Comunicación Interna en España*. Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano, 2003.

3. ¿Cuál es el objetivo de su empresa?
4. Señale cuál es el grado de interés para usted sobre estas cuestiones. (ENCUESTA IAB)

Ranking	Tema	Señale del 1 al 5
1	Planes de futuro de la organización	
2	Mejora de la productividad	
3	Políticas y prácticas de recursos humanos	
4	Información acerca de los puestos de trabajo	
5	Oportunidades de progreso laboral	
6	Efectos de eventos externos sobre mi trabajo	
7	Como mi puesto encaja en la organización	
8	Operaciones ajenas a mi puesto o departamento	
9	Como vamos respecto de la competencia	
10	Cambios organizacionales y promociones	
11	Participación de la empresa en programas con la comunidad	
12	Posición de la empresa respecto de temas de actualidad	
13	Como utiliza la empresa sus ganancias	
14	Campañas de publicidad y de promoción	
15	Resultados financieros	
16	Historias de interés humano sobre otros empleados	
17	Noticias de compañeros de trabajo (cumpleaños, aniversarios, etc).	

### 1.3. Valores organizacionales

1. Tiene sentido de pertenencia con tu empresa?
2. ¿Se realizan actividades acontecimientos sociales informales (concursos, celebraciones, etc.)? En su caso, señale alguno.
3. ¿Qué valores identifican a su empresa? (Fuente: Ritter)

Flexibilidad	Extroversión
Estabilidad	Apoyo
Conductas previsiones	Agresividad
Innovación	Iniciativa
Asunción de riesgos	Reflexión
Atención	Exigencia
Autonomía	Responsabilidad en el empleo
Orientación a las reglas	Bajo nivel de conflictos
Análisis	Confrontación directa de conflictos
Atención a los detalles	Entusiasmo para el trabajo
Orientación a equipos	Trabajo prolongado
Libertad para compartir información	Énfasis en la calidad
Orientación hacia las personas	Responsabilidad social
Respeto a los derechos de los individuos	Orientación a resultados: no por parte de los trabajadores, pero sí la empresa.
Tolerancia	Organización: hay un departamento de organización y métodos
Informalidad	

4. ¿Considera que esos valores que has mencionado están claramente definidos y ampliamente difundidos?
5. ¿Estos valores rigen la conducta de los miembros de la organización?
6. ¿Los valores están jerarquizados en función de la importancia?
7. ¿Considera que esos valores permiten a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas?
8. ¿Le motivan estos valores y te comprometen a la hora de trabajar?
9. ¿Le parecen que los valores fomentan la integración y crean un ambiente sano de trabajo?
10. ¿Considera que la dirección de la empresa conoce y comprende a sus empleados?
11. ¿Considera que gracias a su empresa ha conseguido tu proyecto personal de vida y un desarrollo profesional satisfactorio?
12. Ordena en el cuadro de al lado los siguientes elementos en función de lo que más le preocupa en relación con su empresa

	Me preocupa	Por este orden
1	Mi puesto de trabajo	
2	Mi rol en la organización	
3	Mi título: categorías internas	
4	Mi jefe	
5	Mi equipo de compañeros/colaboradores	
6	Mi oficina/lugar de trabajo	
7	Mi sueldo	
8	Mis beneficios	
9	Mi carrera profesional	
10	Mi futuro	

12. Identifica la cultura que más caracteriza a tu empresa: burocrática, de clan, emprendedora, de mercado.
13. Señale los rasgos de su empresa: (Fuente: Harrison)
  - a. Es una organización orientada al poder. Se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad. Los valores asociados a la competitividad serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
  - b. Es una organización orientada al rol y a la norma. Su cultura tiene como objetivo la seguridad y la estabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos son sus valores.
  - c. Es una organización orientada a resultados. La cultura se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. la estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
  - d. Es una organización orientada a la persona. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

#### 1.4. Estilo gerencial

1. A su juicio, ¿qué debería mejorar en su política de comunicación interna?
  - La investigación de los resultados de la comunicación interna
  - La estrategia y los objetivos
  - Las herramientas y los canales de comunicación
  - El compromiso de la alta dirección
  - El papel de liderazgo de los directivos
  - La participación de los empleados
2. ¿Cómo definiría la actitud de la dirección de su empresa frente a su equipo humano? (atributos positivos)
  - Cercana
  - Empática
  - Emprendedora
  - Abierta
  - Motivadora
  - Participativa
  - Amigable
  - Receptiva
  - Comunicativa
3. ¿Cómo definiría la actitud de su empresa frente a su equipo humano? (atributos negativos). Explica por qué
  - Distante
  - Autoritaria
  - Desmotivadora
  - Conservadora
  - Paternal

#### 1.5. Liderazgo organizacional

1. En general cree que el reto de los directivos para mejorar la comunicación es
  - Aprender a hablar mejor en público
  - Ser capaces de exponer sus mensajes
  - Cuidar más su imagen personal
  - Comunicar sin enrollarse tanto
  - Desarrollar sus lazos emocionales
  - Conseguir ser más admirados con impacto
  - Cuidar más el protocolo empresarial
  - Saber controlar su estrés
2. Un mayor compromiso de los directivos con la comunicación y el liderazgo
  - Mejoraría los resultados de la empresa
  - Ayudaría a retener a los mejores
  - Haría más rápida la toma de decisiones
  - Disminuiría el índice de rotación en general
  - Favorecería procesos de innovación
  - NS/NC
3. ¿Qué personas son consideradas modelos a seguir dentro de la empresa?
4. ¿Cuáles considera que son los tres puntos fuertes de la empresa para que un trabajador decida quedarse en ECI?



## 2. Comunicación interna

### 2.1. Características dominantes

1. ¿Hay departamento de Comunicación?
2. ¿De qué dirección depende?
3. ¿Qué presupuesto tiene el departamento?
4. ¿Existe un responsable de comunicación en tu empresa, y en tu sección?
  - Sí es un departamento independiente
  - Sí, es una función que asume el departamento de RRHH
  - Sí, es una función que asume el departamento de comunicación externa
  - Sí, es una función que asume otro departamento
  - No g NS / NC
5. ¿Cuál cree que es el objetivo del departamento de comunicación interna?
  - Difundir los mensajes de la dirección
  - Dotar de herramientas a la dirección para que los propios directivos difundan los mensajes.
  - Escuchar las necesidades de comunicación de los empleados de la compañía y conseguir que la dirección les de la respuesta.
  - Verbalizar la comunicación de la empresa a través de la definición de misión, visión y valores.
  - Conocer emociones, potenciando el orgullo de la pertenencia.
  - Dar respuesta al derecho a la información que tiene cualquier empleado sobre su compañía.
6. ¿Qué herramientas utiliza?
  - Intranet
  - Buzón de sugerencias
  - Newsletter
  - Email
  - Revista Digital
  - Plan de Comunicación Interna
  - Manual de Bienvenida
  - Revista Interna impresa
  - Jornadas de Puertas Abiertas
  - Convención Anual
  - Tablones de anuncios
  - Teléfono de Información
  - Reuniones aleatorias con la Dirección
  - Blog corporativo interno
  - Televisión interna
  - Campañas de marketing interno
  - Videos corporativos
  - Reuniones por departamentos
  - Reuniones que incluyen miembros de más de un departamento
  - Reuniones que incluyen tanto directivos (jefes de departamento como trabajadores)

7. ¿Cuáles cree que son las tres prácticas de comunicación más importantes que aparecen en tu empresa? (Señale las tres más importantes teniendo en cuenta la lista que aparece a continuación, pudiendo añadir más si es necesario).

- Intranet
- Buzón de sugerencias
- Newsletter
- Email
- Revista Digital
- Plan de Comunicación Interna
- Manual de Bienvenida
- Revista Interna impresa
- Jornadas de Puertas Abiertas
- Convención Anual
- Tablones de anuncios
- Teléfono de Información
- Reuniones aleatorias con la Dirección
- Blog corporativo interno
- Televisión interna
- Campañas de marketing interno
- Videos corporativos
- Reuniones por departamentos
- Reuniones que incluyen miembros de más de un departamento
- Reuniones que incluyen tanto directivos (jefes de departamento como trabajadores)

8. ¿Cuáles cree que son las tres prácticas de comunicación que sería más eficaces en tu empresa?

- Intranet
- Buzón de sugerencias
- Newsletter
- Email
- Revista Digital
- Plan de Comunicación Interna
- Manual de Bienvenida
- Revista Interna impresa
- Jornadas de Puertas Abiertas
- Convención Anual
- Tablones de anuncios
- Teléfono de Información
- Reuniones aleatorias con la Dirección
- Blog corporativo interno
- Televisión interna
- Campañas de marketing interno
- Videos corporativos
- Reuniones por departamentos
- Reuniones que incluyen miembros de más de un departamento
- Reuniones que incluyen tanto directivos (jefes de departamento como trabajadores)

9. En este cuadro, señala qué tipo de comunicación y qué canales se utilizan con más frecuencia para hacer efectiva una comunicación descendente en tu empresa: (Fuente: Ritter)

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Canal</b>	Correo electrónico Memorando Comunicado Reunión Revistas y boletines Entrevista con el jefe Cartelera Intranet	Correo electrónico Sobremesa del almuerzo laboral Cena en casa del jefe Reunión after office Partido de golf, etc. Vía pública
<b>Comunicación</b>	Norma de trabajo Información de prensa Orden superior Entrevista de evaluación Informe de resultados	Charla con el colega Mensaje por correo electrónico Off the record al periodista Comentario telefónico Rumor

10. En su opinión... ¿Cuáles son las dos o tres prácticas de comunicación que deberían desarrollarse más con el objeto de mejorar la comunicación interna?
11. ¿Dispone de un plan de comunicación?
- Sí
  - No
12. ¿En el último año, ¿qué tipo de investigación ha realizado para medir la eficacia de su comunicación y/o saber qué ocurre en su compañía?
- Estudio de clima laboral
  - Evaluación de revistas y de los otros canales de comunicación Evaluación de Portal del Empleado
  - Auditoría Cualitativa
  - Auditoría Cuantitativa
13. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales objetivos de las prácticas utilizados en la comunicación interna? Descríbelos brevemente
14. ¿Cuáles son en su opinión los principales objetivos de las reuniones formales utilizadas como prácticas o medios de comunicación interna? Descríbalos brevemente
15. ¿Cuáles son en su opinión los principales objetivos de las reuniones informales utilizadas como prácticas o medios de comunicación interna? Descríbalos brevemente
16. ¿Hasta qué punto están los trabajadores activamente involucrados y motivados en la comunicación ascendente con sus directivos?
- 1   muy poco satisfecho      2      3      4      5    Muy satisfecho
17. ¿Hasta que punto es consciente de la eficacia de la comunicación interna en su empresa desde los directivos hacia los trabajadores (comunicación descendente) y viceversa (comunicación ascendente)?
- 1   muy poco satisfecho      2      3      4      5    Muy satisfecho
18. ¿Hasta que punto está satisfecho con la comunicación interna en tu empresa desde los directivos hacia los trabajadores y viceversa?
- 1   muy poco satisfecho      2      3      4      5    Muy satisfecho

19. Durante los dos últimos años... ¿Qué proporción de directivos en su empresa han sido más conscientes, implicándose más activamente en la implementación de la comunicación interna?

1 muy poco satisfecho      2      3      4      5 Muy satisfecho

20. ¿Hasta qué punto cree que los trabajadores de su empresa están informados (conocen) o por el contrario no están informados (carecen de conocimiento) de los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa?

1 muy poco satisfecho      2      3      4      5 Muy satisfecho

## 2.2. Medios y formas de comunicación en la compañía

1. ¿Dispone de portal de empleado?
2. ¿Ha afectado a otros medios de comunicación interna?
3. ¿Cómo ha afectado el portal a otros medios de comunicación interna?
  - Intranet se ha convertido en el principal medio de difusión
  - El uso de los demás medios ha disminuido: se utiliza igual el mail y el portal del empleado
  - Han desaparecido otros medios
4. Las funciones principales de la comunicación interna son las siguientes. Señale de cuáles ha sido consciente en los dos últimos años:
  - Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente
  - Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos
  - Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas
  - Satisfacer las necesidades de información y comunicación con los empleados.
  - Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
  - Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
  - Desarticular subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
  - Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa
  - Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
  - Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
  - Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
  - Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales
  - Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los medios
5. ¿Quiénes son los usuarios del portal del empleado? ¿Con que frecuencia lo utilizan?
  - Directivos
  - Mandos intermedios
  - Oficinas
  - Empleados de fábrica
  - Personal de las ETTs
  - Becarios o empleados en prácticas
  - Otros

6. ¿Cómo solucionan el uso de la red y la difusión de sus contenidos a la plantilla que no tiene acceso al ordenador?
  - Facilitando el acceso desde el hogar con claves
  - Facilitando el acceso desde el hogar con programas de financiación de PC's para empleados
  - Quioscos
  - Medios de comunicación tradicionales (circulares, revista interna)
  - Otros
7. Dependencia organizativa
  - Dirección General
  - Dirección de RRHH
  - Dirección de comunicación interna
  - Dirección de comunicación externa
  - Dirección e-Business
  - Dirección de tecnología/informática
  - Cada división, área funcional o área de negocio
8. ¿De quién depende la línea editorial del portal del empleado?
  - Dirección General
  - Dirección de RRHH
  - Dirección de comunicación interna
  - Dirección de comunicación externa
  - Dirección e-Business
  - Dirección de tecnología/informática
  - Cada división, área funcional o área de negocio
9. ¿De quién depende la aprobación de contenidos?
  - Dirección General
  - Dirección de RRHH
  - Dirección de comunicación interna
  - Dirección de comunicación externa
  - Dirección e-Business
  - Dirección de tecnología/informática
  - Cada división, área funcional o área de negocio
  - Otros
10. ¿De quién depende la generación de contenidos del portal del empleado?
  - Dirección General
  - Dirección de RRHH
  - Dirección de comunicación interna
  - Dirección de comunicación externa
  - Dirección e-Business
  - Dirección de tecnología/informática
  - Cada división, área funcional o área de negocio
11. ¿De quién depende la alimentación de contenidos?
  - Dirección General
  - Dirección de RRHH
  - Dirección de comunicación interna



- Dirección de comunicación externa
  - Dirección e-Business
  - Dirección de tecnología/informática
  - Cada división, área funcional o área de negocio
12. ¿De quién depende la gestión del portal del empleado?
- Dirección General
  - Dirección de RRHH
  - Dirección de comunicación interna
  - Dirección de comunicación externa
  - Dirección e-Business
  - Dirección de tecnología/informática
  - Cada división, área funcional o área de negocio
13. Actualización del portal del empleado
- Todos los días
  - De 2 a 3 veces por semana
  - Cada semana
  - Cada 15 días
  - Cada mes
  - De 2 a 3 meses
  - Dos veces al año
14. Indique el nivel de desarrollo de los siguientes contenidos de su portal
- Noticias que salen en prensa
  - Información de facturación y resultados
  - Información de cuota de mercado
  - Información de productos
  - Noticias personales
  - Discursos del presidente
  - Manual de bienvenida
  - Buzón de sugerencias
  - Buzón de Preguntas con compromiso de respuesta
15. Indique el nivel de desarrollo de los siguientes contenidos de su portal
- Chat Profesional
  - Chat personal
  - Espacio para compra/venta particular
  - Plan de formación
  - Formación on-line
  - Consulta de nóminas
  - Gestión de conocimiento
  - Anuncio de vacantes y promoción interna
  - Información sindical: hay varios sindicatos
  - Calendario laboral, fiscal, etc.
  - Intercambio sobre mejores prácticas

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### Gráficos

GRÁFICO 1. Triángulo de estrategia corporativa .....	31
GRÁFICO 2. La compañía como nexo de contratos .....	72
GRÁFICO 3. Diagrama <i>stakeholder</i> de una gran empresa en el marco de una estrategia empresarial .....	88
GRÁFICO 4. Diagrama convencional input-output de una gran empresa en el marco de la estrategia empresarial .....	89
GRÁFICO 5. Los tres aspectos de la teoría <i>stakeholder</i> .....	95
GRÁFICO 6. Jerarquía de necesidades de Maslow y McGregor .....	121
GRÁFICO 7. Cuadro culturas organizacionales.....	127
GRÁFICO 8. Almacenes Macy's de Nueva York años 20'.....	139
GRÁFICO 9. Almacenes El Siglo, Barcelona .....	140
GRÁFICO 10. Organigrama de El Corte Inglés.....	176
GRÁFICO 11. Estructura Modelo de Negocio de El Corte Inglés .....	186

### Tablas

TABLA 1. Teorías <i>stakeholder</i> normativas y analíticas .....	70
TABLA 2. Acepciones del bien común .....	82
TABLA 3. Comparativa responsabilidad social corporativa y creación de valor compartido .....	111
TABLA 4. Las Ciencias del comportamiento y su contribución a la cultura organizacional .....	123
TABLA 5. Modelo de Valores en Competencia.....	126
TABLA 6: Tipos de establecimientos minoristas en la distribución comercial .....	132
TABLA 7. Principales diferencias grandes almacenes versus almacenes populares .....	146
TABLA 8. Almacenes Populares en España en la primera mitad del siglo XX .....	155
TABLA 9. Valor del sector global de los grandes almacenes.....	156
TABLA 10. Grandes almacenes.....	162





